



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY

**Vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu**

Employee Training at the Regional Authority

Student:	Bc. Alena Mlýnková
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Martina Halásková, Ph.D.

Ostrava 2012

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila“.

V Ostravě dne 27. dubna 2012

.....

Děkuji Ing. Martině Haláskové, Ph.D. za pomoc, odborné rady a cenné připomínky,  
které mi poskytla při vypracování diplomové práce.

## OBSAH

<b>1</b>	<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.....</b>	<b>7</b>
2.1	Veřejná správa.....	7
2.1.1	Reforma veřejné správy .....	8
2.1.2	Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy .....	8
2.2	Personalistika ve veřejné správě .....	9
2.3	Zaměstnanci ve veřejné správě .....	10
2.4	Legislativa vzdělávání.....	13
2.6	Systém vzdělávání zaměstnanců .....	18
2.6.1	Identifikace potřeb vzdělávání .....	19
2.6.2	Plánování a rozpočtování vzdělávání.....	22
2.6.3	Realizace vzdělávacího procesu.....	24
2.6.4	Hodnocení výsledků vzdělávání.....	25
<b>3</b>	<b>Koncepce vzdělávání na krajském úřadě.....</b>	<b>27</b>
3.1	Organizační struktura krajského úřadu .....	27
3.2	Personální struktura krajského úřadu .....	28
3.3	Ekonomická analýza vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu.....	31
3.3.1	Zdroje financování z Evropské unie pro oblast vzdělávání .....	32
3.4	Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje....	35
3.4.1	Systematické vzdělávání .....	36
<b>4</b>	<b>Analýza vybraných vzdělávacích potřeb zaměstnanců krajského úřadu.....</b>	<b>41</b>
4.1	Vzdělávací požadavky krajského úřadu vycházející z legislativy .....	41
4.1.1	Vstupní vzdělávání.....	42
4.1.2	Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů.....	44
4.1.3	Zvláštní odborná způsobilost .....	45
4.1.4	Průběžné vzdělávání.....	46
4.2	Analýza souhrnu kvalifikačních požadavků zaměstnanců krajského úřadu .....	48
4.3	Návrh vzdělávacího programu pro krajský úřad .....	49
4.3.1	Oblast specifických znalostí.....	50
4.3.2	Oblast měkkých dovedností .....	51
4.3.3	Oblast rozvoje manažerů KÚZK.....	53
<b>5</b>	<b>Zhodnocení systému vzdělávání na krajském úřadě .....</b>	<b>55</b>

5.1	Zhodnocení vzdělávání zaměstnanců podle SWOT analýzy .....	55
5.2	Zhodnocení vzdělávání podle analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců .....	57
5.3	Zhodnocení personální stránky v období 2007 – 2011 .....	57
5.4	Náklady na vzdělávání zaměstnanců v období 2007 - 2011 .....	58
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>59</b>
	<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>61</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>65</b>
	<b>Seznam obrázků, tabulek a grafů .....</b>	<b>66</b>
	<b>Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....</b>	<b>67</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>68</b>

# 1 Úvod

V současné době je nutné, aby organizace, nejen soukromého ale i veřejného sektoru, kladly důraz na vzdělávací a rozvojové aktivity svých zaměstnanců. Systém v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v územní veřejné správě se stále buduje a vyvíjí. Je důležité se věnovat rozvoji lidských zdrojů, který zabezpečuje vysoce kvalifikované a výkonné pracovníky, neboť právě oni jsou nejcennějším zdrojem dané instituce. Zaměstnanci veřejné správy by měli splňovat předpoklady pro poskytnutí kvalitní veřejné služby, z toho důvodu je vzdělávání vnímáno jako důležitá a nezastupitelná činnost úřadu.

Diplomová práce se věnuje vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu, konkrétně zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. Téma práce bylo vybráno z důvodu zjistit, jak je vzdělávání zaměstnanců na krajském úřadě zabezpečováno.

Cílem diplomové práce je zhodnocení systému vzdělávání na Krajském úřadě Zlínského kraje v období od roku 2007 do roku 2011. K naplnění a ověření cíle jsou stanoveny dvě hypotézy:

1. Vzdělávací potřeby zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje vychází převážně z platné legislativy.
2. Zdroje EU jsou přínosem pro oblast vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje.

Struktura diplomové práce má dvě části, teoretickou a praktickou část, a je rozdělena do pěti kapitol. Teoretická část je zahrnuta ve druhé kapitole, která se věnuje vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě obecně, dále se zaměřuje na základy personalistiky ve veřejné správě, na zaměstnance, příslušnou legislativu a samotný systém vzdělávání zaměstnanců.

Praktická část je zaměřena na analýzu vybraných potřeb zaměstnanců krajského úřadu. Třetí kapitola obsahuje deskripci vybraného krajského úřadu, jeho organizační, personální a finanční strukturu během sledovaného období 2007 - 2011. Náplní čtvrté kapitoly je analýza vzdělávacích potřeb krajského úřadu, ze které je dále navrhnout vzdělávací program pro zaměstnance krajského úřadu. Vytvořený návrh vzdělávacího programu bude dále využit pro potřeby krajského úřadu. Poslední kapitola se zaměřuje na zhodnocení celého systému vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje podle vybraných kritérií – zhodnocení systému podle SWOT analýzy, zhodnocení analýzy vzdělávacích potřeb,

zhodnocení personální stránky v období 2007 – 2011 a náklady na vzdělávání Krajského úřadu Zlínského kraje v období 2007 – 2011.

K dosažení stanoveného cíle byly využity následující metody: analýza odborné literatury, analýza dokumentů, deskripce, komparace a SWOT analýza. Na základě výsledků těchto metod budou potvrzeny nebo vyvráceny obě stanovené hypotézy, které mají naplnit a ověřit cíl diplomové práce.



## **2      Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě**

Vzdělávání je součástí celkové strategie a politiky firmy, tedy i úřadu. Rozvoj znalostí a dovedností představují prospěch jak pro úřad, tak i pro samotného zaměstnance. Územně samosprávný celek musí vytvořit podmínky pro rozvoj svých zaměstnanců formou učení se ze zkušeností a pomocí práce.<sup>1</sup>

Vzdělávání se stává velmi důležitou a významnou personální činností, která přináší úřadu zvýšení odbornosti pracovníků, zlepšení schopnosti a zručnosti pracovníků, formují se také vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími úředníky. Vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě poskytuje pouze právnická a fyzická osoba, která je oprávněna k této činnosti podle zvláštního předpisu a byla jí udělena akreditace, příspěvková organizace zřízena Ministerstvem vnitra a vzdělávací instituce.

Rozvoj lidských zdrojů a vzdělávání ve veřejné správě je jednou z důležitých činností, která podmiňuje profesionalitu a kvalitní výkon státní správy a samosprávy na úrovni obcí a krajů. Dochází zde k zásadním změnám v souladu s usnesením vlády ČR. Hlavní změnou je restrukturalizace Odboru vzdělávání a informatizace ve veřejné správě na nový odbor zvaný Odbor rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě, který má dvě samostatná oddělení – oddělení vzdělávání ve správních úřadech a oddělení vzdělávání pracovníků ve veřejné správě, které řídí systém vzdělávání na úrovni obcí a krajů.

V rámci rozvoje lidských zdrojů hraje velkou roli provázanost ústřední státní správy a výkonu státní správy v územní veřejné správě. Tato provázanost souvisí s uspořádáním postupů a výstupů v oblasti mezinárodní spolupráce, která je uskutečňována prostřednictvím Evropského institutu pro veřejnou správu (EIPA) a významnou vzdělávací institucí College of Europe. Podstatou této spolupráce je účast na vrcholové přípravě pro zaměstnance vybraných územních samosprávných celků, krajů a statutárních měst.<sup>2</sup>

### **2.1    Veřejná správa**

Veřejná správa je poskytování správních činností, které souvisejí s poskytováním veřejných služeb, řízením veřejných záležitostí na místní i centrální úrovni a zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu. Veřejnou správou se rozumí také správa území, státu, kraje a obce, správa věcí, ke kterým má veřejnost vlastnická práva, správa veřejných záležitostí,

---

<sup>1</sup> Blaha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. 2005

<sup>2</sup> Menšík, F. 2007

správa veřejných financí, správa užívání veřejných objektů a zařízení. Její činnost je vázána právem a ústavními zásadami.

Podle Hendrycha je veřejná správa termínem společným pro pojem **státní správa**, která je vykonávána státními orgány, **samospráva**, která je vykonávána orgány územních samosprávných celků, a ostatní veřejná správa vykonávána institucemi s právní subjektivitou.<sup>3</sup>

Česká republika má zavedený smíšený systém místní správy. To znamená, že obec nebo vyšší územně samosprávný celek vykonává vlastní samosprávné funkce – samostatná působnost a také některé úkony státní správy – přenesená působnost.

### 2.1.1 Reforma veřejné správy

Česká republika procházela reformou územní veřejné správy, která probíhala ve třech fázích. První se týkala zřízení krajských úřadů - 14 krajů a byla dokončena k 1. lednu 2001. Ve druhé fázi se realizoval dvoustupňový model územní samosprávy obec – kraj. Šlo o zrušení okresních úřadů a přenos jejich působnosti na jiné orgány veřejné správy, především na nově vytvořené obce s rozšířenou působností. Třetí etapa se týká zajištění profesionální užitečnosti územních samosprávných celků.<sup>4</sup>

Cílem reformy podle Postráneckého „bylo zvýšení kvality výkonu veřejné správy, její modernizace a informatizace, zvýšení profesionalizace úředníků a v neposlední řadě také přiblížení státní správy k občanům uskutečňováním její decentralizace a dekoncentrace.“<sup>5</sup>

Procesy reformy přinášejí nové nároky na úředníky a potřebu soustavného vzdělávání a rozvoje. Je důležité, aby systematické vzdělávání zaměstnanců správních úřadů zůstalo po celou dobu kariéry a zajistilo profesní vzdělávání. Reforma veřejné správy je postavena na principech demokratizace, která je zajišťována decentralizací a dekoncentrací, a na principu profesionalizace, který vychází z růstu kvalifikace úředníků a zavádění manažerských účinných forem, metod a nástrojů řízení ve veřejné správě.

### 2.1.2 Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy

Zásadní význam pro veřejnou správu má Koncepce přípravy pracovníků veřejné správy, která představuje první materiál po roce 1990 a který harmonizuje cíle a potřeby vzdělávání úředníků veřejné správy. Koncepce vychází ze zahraničních zkušeností a hlavně ze skutečnosti, že ve veřejné správě nebyly do této doby stanoveny požadavky na kvalifikaci a

---

<sup>3</sup> Hendrych, D. 2009

<sup>4</sup> Leštinská, V., Vidláková, O. 2006, str. 73

<sup>5</sup> Postránecký, J. 2003

kompetence zaměstnanců státní správy a samosprávy a nebyl vytvořen vzdělávací systém, který by obsahoval podmínky pro rozvoj lidských zdrojů ve veřejné správě. V koncepci jsou vymezeny základní priority, kterých má být dosaženo v časovém rozhraní. Schválení koncepce vládou ČR v roce 1999 představovalo významný krok pro zvýšení kvality pracovníků veřejné správy. Hlavní funkcí koncepce je stanovení legislativního rámce povinného vzdělávání úředníků s cílem napomoci zvýšení profesionality úředníků.

Koncepce představuje spíše obecnější dokument, který určuje cíle, potřeby a úkoly v oblasti vzdělávání zaměstnanců veřejné správy a z ní dále vycházejí specifické dokumenty jako je „Návrh systému přípravy pracovníků ve veřejné správě“<sup>6</sup>, „Systém vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě“<sup>7</sup> a v roce 2002 zákon o úřednících a dvě prováděcí vyhlášky. Oba tyto materiály se staly zdrojem pro zpracování vládního návrhu zákona o úřednících územních samosprávných celků v oblasti jejich vzdělávání.

## **2.2 Personalistika ve veřejné správě**

Význam personalistiky ve veřejné správě spočívá ve vzájemně propracovaném systému řízení lidských zdrojů, který přispívá k výchově profesionálních zaměstnanců veřejné správy. „Řízení lidských zdrojů může být koncepčně chápáno jako strategický a promyšlený logický přístup k řízení nejcennějšího jmění organizace – lidí, kteří v ní pracují a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosahování hospodářských cílů“<sup>8</sup>. Řízení lidských zdrojů představuje trvalý proces, prostřednictvím něhož je dosahováno cílů veřejné správy jako služby společnosti a občanů a to v rámci získávání, stabilizování, motivování a rozvoje využívání lidských zdrojů.

Problematika personálního řízení, tedy reformní procesy, příchod nových zaměstnanců, volby do zastupitelstev obcí a krajů, motivace zaměstnanců a další faktory, ovlivňuje organizační kulturu úřadu. Organizační kultura na úřadech představuje systém symbolů například způsob představování, jmenovky, označení kanceláří, přístupy k občanům apod. Jedná se o soubor hodnot, norem, vzájemných očekávání, představ, způsobů chování.<sup>9</sup>

Řízení lidských zdrojů představuje nový přístup k personálnímu řízení a je charakterizován následujícími znaky:

- Strategický přístup k personální práci a ke všem personálním činnostem.

---

<sup>6</sup> Usnesení vlády č. 814 ze dne 23. srpna 2000

<sup>7</sup> Usnesení vlády č. 349 ze dne 18. dubna 2001

<sup>8</sup> Armstrong, M. 1999, str. 149

<sup>9</sup> Leštinská, V., Vidláková, O. 2006

- Orientace na vnější faktory a formování a fungování pracovní síly organizace.
- Personální práce přestává být záležitostí odborných personalistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků.
- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnanecké pověsti úřadu.<sup>10</sup>

Řízení lidských zdrojů zahrnuje vytváření a analýzy pracovních míst, personální plánování, postup při výběru a získávání pracovníků, zařazování pracovníků na pracovní místa, vzdělávání pracovníků, systém vyhodnocování a odměňování pracovníků, motivaci pracovníků, jejich péči a personální informační systém. Jedná se o personální činnosti, které představují výkonnou část personální práce. Důležitým nástrojem v oblasti vzdělávání je koncepce vzdělávání, která je také zdrojem manažerského způsobu řízení.

## 2.3 Zaměstnanci ve veřejné správě

Pracovní činnosti ve veřejné správě je chápána jako služba veřejnosti, která klade specifické nároky na své pracovníky. „Vlastnosti pracovníků veřejné správy lze nejvýstižněji vyjádřit slovy, které používal Max Weber: loajalita, objektivita, nadstranickost a vědomí, že slouží. Tyto vlastnosti jsou nadčasové a tvoří samu podstatu povolání pracovníka veřejné správy.“<sup>11</sup> Můžeme k nim zahrnout také spolehlivost, prozíravost, smysl pro inovace, cílevědomost a podle mě hlavně ochota k lidem a ke vzájemné spolupráci.

Ve veřejné správě existují tři skupiny zaměstnanců. První skupina je složena ze **zaměstnanců vykonávající státní správu** ve správních úřadech, tzv. státní zaměstnanci, kteří se řídí zákonem č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon), ve znění pozdějších předpisů. Služební zákon obsahuje zvláštní právní úpravu služebních poměrů státních zaměstnanců ve správních úřadech, organizační věci státní služby, přípravu na službu, řízení ve věcech služby, vzdělávání a odměňování státních zaměstnanců.

Druhá skupina je tvořena **zaměstnanci územních samosprávných celků** vykonávající správní činnosti v samostatné a přenesené působnosti. Tito úředníci jsou v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku a řídí se zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních

<sup>10</sup> Koubek, J. 2007, str. 16

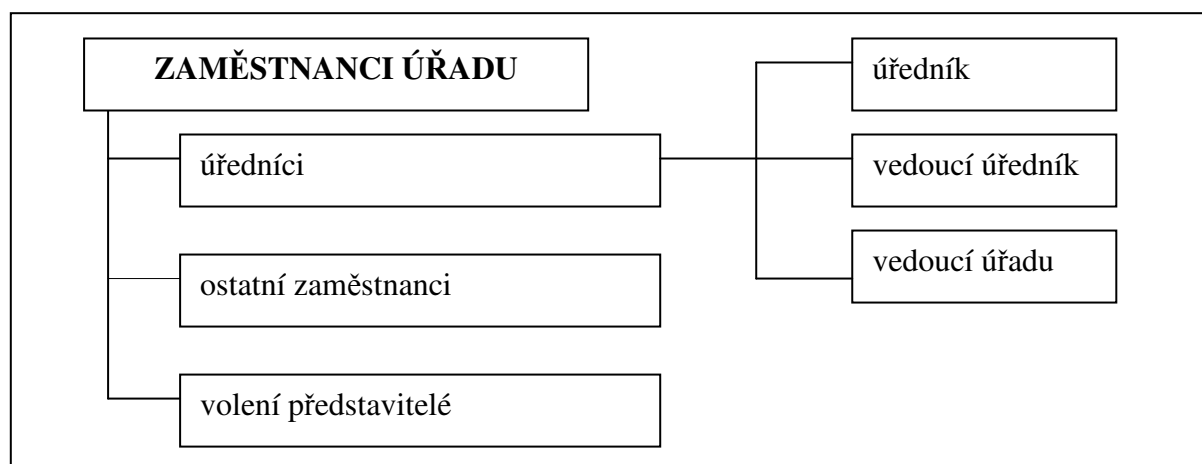
<sup>11</sup> Národní vzdělávací fond, 2000

samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, který dále upravuje některé vztahy a povinnosti vybrané skupiny zaměstnanců územních samosprávných celků, dále kvalifikační předpoklady pro výkon správních činností a vedoucích funkcí, veřejnou výzvu a výběrová řízení před vznikem pracovního poměru, a také akreditaci a kontrolu povinného vzdělávání. Nutnost zákonné úpravy povinností a poměrů úředníků územních samosprávných celků vyplynula hlavně z reformy veřejné správy.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků se vztahuje na tři základní kategorie úředníků:

- **Úředník** – zákon definuje úředníka jako zaměstnance zařazeného do úřadu územního samosprávného celku (dále jen ÚSC), který se podílí na výkonu správních činností jak v samostatné, tak přenesené působnosti podle zvláštních právních předpisů.
- **Vedoucí úředník** – podle zákona je to úředník, který je vedoucím zaměstnancem. Dále zákon odkazuje na zákoník práce, který definuje vedoucí zaměstnance jako zaměstnance, kteří jsou na jednotlivých stupních řízení zaměstnavatele oprávněni stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit a kontrolovat jejich práci a dávat jim závazné pokyny.
- **Vedoucí úřadu** – jím se rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, tajemníka magistrátu statutárního města, tajemníka úřadu městského obvodu, ředitele krajského úřadu, ředitele Magistrátu hlavního města Prahy. O zařazení zaměstnance úřadu ÚSC mezi úředníky rozhoduje vedoucí úřadu či vedoucí úředník.

Obr. č. 2.1 Rozdělení zaměstnanců územních samosprávných celků



zdroj: vlastní zpracování

**Další zaměstnanci ve veřejné správě** patří do třetí skupiny a jejich zaměstnanecké vztahy jsou upraveny zvláštními zákony. Do této skupiny patří například příslušníci bezpečnostních sborů a vojáci z povolání, zaměstnanci ve funkcích vedoucích jednotlivých správních úřadů – předsedové, generální ředitelé, ředitelé úřadů.

Charakteristické pro všechny tři skupiny zaměstnanců je hrazení jejich platů a příslušných výdajů z veřejných rozpočtů. V rámci své činnosti vykonávají **veřejnou službu**, představující veřejnoprávní zaměstnanecký poměr ke státu a jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli. Mezi základní charakteristiky veřejné služby patří vyšší profesionalita a odbornost k zajištění úkolů veřejného zájmu, politická nestrannost, bezúhonnost, profesní etika, loajalita.

Mezi jednotlivými zeměmi existují rozdíly v zaměstnávání, které jsou dány odlišným historickým vývojem, tradicí a filozofií veřejné správy. V současné době se rozlišují dva základní systémy, nicméně ve správně–právní praxi nacházíme ještě i třetí systém. První systém je *kariérní*. V tomto systému zaměstnání představuje celoživotní profesionální dráhu ve službách veřejné správy, noví uchazeči jsou přijímáni na nástupní pozice a postupně jsou povyšováni, pokud splňují zákonem stanovené předpoklady. Přednosti tohoto systému jsou větší právní jistota právního poměru, systém podporuje růst kvalifikace, je předpokladem profesionálního, loajálního a zkušeného úřednického modelu. Druhým systémem je *poziční systém*. Základem systému je katalog služebních míst a zaměstnanec je přijímán na určité místo, na které se může hlásit jakýkoliv uchazeč, o přijetí rozhodují jeho schopnosti, které

jsou ověřeny výběrovým řízením. Zaměstnanec je povyšován podle svých zásluh, nikoli automaticky ze zákona. Výhodou je větší dynamičnost a možnost většího výběru při obsazování volných funkčních míst. V dnešní době se prvky obou systémů vzájemně prolínají, proto vzniká třetí systém – *smíšený*.

## 2.4 Legislativa vzdělávání

Vzdělávání úředníků územních samosprávných celků je upraveno zákony, právními předpisy a nařízeními vlády. Ministerstvo vnitra legislativně zakotvilo problematiku vzdělávání úředníků územních samosprávných celků do **zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů** (dále jen zákon o úřednících). Zákon byl schválen 13. června 2002 a nabyl účinnosti 1. ledna 2003. Jeho hlavním účelem je přispět ke zvýšení kvality výkonu veřejné správy územně samosprávných celků profesionalizací úředníků. Tato profesionalizace je dána kvalitou, výkonností, spolehlivostí a přívětivostí.

Dalším právním předpisem v oblasti vzdělávání je **vyhláška č. 511/2002 Sb., o uznání rovnocennosti vzdělávání úředníků územních samosprávných celků**. Tato vyhláška nabyla účinnosti dnem 1. ledna 2003. Podle této vyhlášky nemá povinnost zúčastnit se vstupního vzdělávání úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů uvedených v příloze vyhlášky, dále nemá povinnost prokázat zvláštní odbornou způsobilost z obecné a zvláštní části úředník, který získal vysokoškolské vzdělání v některém z bakalářských nebo magisterských studijních programů.

Pro oblast vzdělávání je důležitá také **vyhláška č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti** úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů a pro rozvoj zaměstnanců také **zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce**.

Podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících plynou povinnosti jak pro úředníky, tak také pro úřady, vzdělávací instituce, pro Ministerstva vnitra a pro další ústřední správní úřady. *Úředník* je povinen vzdělávat se po celou pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku, je povinen účastnit se vstupního vzdělávání, průběžného vzdělávání a přípravy a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Zákon stanovuje lhůty, ve kterých je úředník povinen absolvovat vzdělávání potřebné pro výkon pracovní činnosti. *Územní samosprávný celek* je povinen podle zákona zajistit úředníkovi prohlubování kvalifikace a vypracovat plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu tří

let a který musí být minimálně jedenkrát za 3 roky zhodnocen a aktualizován. *Ministerstvo vnitra* řídí systém přípravy úředníků územních samosprávných celků, rozhoduje o udělování akreditací vzdělávacím institucím a vzdělávacím programům, má právo a povinnost posoudit předchozí vzdělání úředníka a uznat ho jako rovnocenné, dále provádí kontrolní činnost v akreditovaných vzdělávacích institucích, koordinuje prohlubování kvalifikace úředníků, stanoví obsah obecné části zkoušky zvláštní odborné způsobilosti, zřizuje příspěvkovou organizaci *Institut pro veřejnou správu Praha*, který v rámci vzdělávání úředníků řídí a koordinuje oblast zvláštních odborných způsobilostí včetně jejich ověření, dále působí jako vzdělávací instituce, která nabízí úředníkům akreditované vzdělávací programy.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících dále rozlišuje čtyři **typy vzdělávání** úředníků:

1. vstupní vzdělávání
2. průběžné vzdělávání
3. zvláštní odborná způsobilost
4. vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadu

**Vstupní vzdělávání** je chápáno jako uvedení nového zaměstnance do problematiky veřejné správy a do problematiky vlastní struktury správního úřadu. Toto školení je úřad povinen zajistit všem nově přijatým zaměstnancům. Vstupní vzdělávání zahrnuje podle zákona o úřednících znalosti základů veřejné správy – obecné zásady organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práva, povinnosti a pravidla etiky úředníka, základní dovednosti, návyky potřebné pro výkon správních činností, znalosti základů užívání informačních technologií, základní komunikační, organizační a další dovednosti, které se vztahují k pracovnímu zařazení úředníka.<sup>12</sup>

Vstupní vzdělávání provádí instituce, které získaly akreditaci ministerstva, formou přednášek. Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru. Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala. Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.

---

<sup>12</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících, § 19



**Průběžné vzdělávání** se zaměřuje na všechny úředníky územního samosprávného celku, kteří vykonávají státní správu v přenesené působnosti nebo v samostatné působnosti a je součástí individuálního plánu vzdělávání. Podle § 20 zákona o úřednících průběžné vzdělávání zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků, které je zaměřeno na správní činnosti v územním samosprávném celku a patří sem také prohlubování jazykových znalostí. Vzdělávání je uskutečňováno formou kurzů. O účasti na kurzech rozhoduje vedoucí úřadu podle potřeb územního samosprávného celku a podle plánu vzdělávání úředníka. Úředník je povinen se účastnit kurzů a tato účast se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurz pořádala.<sup>13</sup>

Prokázání **zvláštní odborné způsobilosti** je kvalifikačním předpokladem pro výkon správních činností. Cílovou skupinou jsou úředníci, kteří vykonávají správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem, vyhláškou Ministerstva vnitra č. 512/ 2002 o zvláštní odborné způsobilosti, do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost. Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností, které jsou nezbytné pro výkon činností stanovené právním předpisem. Zvláštní odborná způsobilost má dvě části - obecnou a zvláštní část. *Obecná část* zahrnuje znalosti základů veřejné správy, zákona o obcích, krajích, o hlavním městě Praze, znalost zákona o správním řízení a schopnost aplikovat tyto znalosti. *Zvláštní část* zahrnuje znalosti nezbytné k výkonu správních činností stanovených prováděcím právním předpisem. Úředníci se mohou na zkoušku zvláštní odborné způsobilosti připravovat samostatně, prostřednictvím akreditované vzdělávací instituce nebo přímo u Ministerstva vnitra a to u Institutu pro místní správu Praha. Povinností územního samosprávného celku je přihlásit úředníka k vykonání zkoušky do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru úředníka nebo do 3 měsíců ode dne, kdy úředník začal vykonávat správní činnosti, pro kterou je předpokladem prokázání odborné způsobilosti.<sup>14</sup>

**Vedoucí úředníci a vedoucí úřadu** jsou povinni se také vzdělávat a prohlubovat si kvalifikaci. Podle zákona o úřednících zahrnuje vzdělávání vedoucích úředníků obecnou část a zvláštní část. Obecná část se skládá ze znalostí a dovedností v oblasti řízení úředníků. Zvláštní část obsahuje přehled o činnostech vykonávaných podřízenými pracovníky. Účast na vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která kurzu pořádala.

---

<sup>13</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících, § 20

<sup>14</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících, § 21

Vedoucí úředník je povinen ukončit vzdělávání do 2 let ode dne, kdy začal vykonávat funkci vedoucího úředníka. Ukončení vzdělávání vedoucích úředníků je předpokladem pro výkon funkce vedoucího úředníka a vedoucího úřadu s výjimkou těch úředníků, kterým byla uznávána rovnocennost vzdělání.<sup>15</sup>

**Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících** je chápán jako nástroj k vyšší profesionalizaci úředníků, což je jedním z cílů vzdělávání úředníků územních samosprávných celků. Realizace zákona je rozvržena do několika let a navazuje na další fáze reformy územní veřejné správy. Současně díky akreditaci vzdělávacích institucí a vzdělávacích programů se postupně celý systém zkvalitňuje. Do celého systému vzdělávání úředníků se také zařazují i další instituce například vzdělávací ústavy vysokých škol, ale i územní samosprávné celky – kraje a obce, čímž by mohlo dojít k požadované decentralizaci vzdělávání ve veřejné správě.

### **Změny legislativy v oblasti vzdělávání**

Právní úprava zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících je z hlediska úpravy pracovních poměrů funkční a kvalitní. Nicméně bylo zjištěno několik *systémových nedostatků*:

- Zákon **nedefinuje osobní působnost zákona**. V praxi jsou situace, kdy zaměstnanci územních samosprávných celků jsou odlišně zařazeni.
- Zákon **neobsahuje sankční mechanismy**, které se týkají **porušení zákona** v oblasti vzdělávání – například nedodržení lhůt k přihlášení úředníka k prohlubování kvalifikace, nerealizování akreditovaného vzdělávacího programu.
- Nepřesně aplikovaný **princip uznání rovnocennosti vzdělávání** – zákon upravuje dvě možnosti uznání rovnocennosti, nejsou však navzájem propojené.

Výše uvedené nedostatky jsou důsledkem nezohlednění závěrů, které jsou obsaženy v usnesení vlády č. 814 k návrhu systému přípravy pracovníků ve veřejné správě a usnesení vlády č. 349 k Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě.

V návaznosti na zmíněné nedostatky byl přijat **návrh věcného záměru zákona o úřednících a zaměstnancích veřejné správy a o vzdělávání ve veřejné správě**. Zákon zakotví *zvláštní vzdělávací systém* pro úředníky veřejné správy. Úředníci budou povinni

---

<sup>15</sup> Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících, § 27

prokázat zvláštní odbornou způsobilost pro činnost, kterou vykonávají. Pokud příslušnou zkoušku ve stanovených termínech nesloží, bude dán důvod k rozvázání pracovního poměru.

Dalším návrhem je *zavedení principu rovného přístupu v povinnosti se dále vzdělávat*. Navrhovaný systém vzdělávání se dotkne všech úředníků veřejné správy, sjednocuje povinnost vzdělávání a povinnost ověření základní kvalifikace u všech úředníků veřejné správy rovným způsobem. Základem pro zajištění systému vzdělávání bude zavedení *závazných vzorových vzdělávacích programů*, které stanoví zejména cíl programu, profil absolventa a základní charakteristiku vzdělávacího programu, obsah, druh a formu výuky, lektorský sbor, programy vypracuje Institut pro veřejnou správu Praha ve spolupráci s odpovědnými ústředními správními úřady a zajistí jejich aktualizaci, zajištění *lektorského sboru*, kdy vzdělávací instituce budou využívat výhradně služeb těchto certifikovaných lektorů. V rámci průběžného vzdělávání se nově navrhuje využití systému jazykové certifikace pro veřejnou správu. Další novinkou je *zavádění kreditního přístupu* započítávání aktivit celoživotního vzdělávání, které umožní širokou variabilitu vzdělávání a zvýší motivaci úředníků s ohledem na volbu typu vzdělávání. Všichni úředníci veřejné správy budou mít povinnost absolvovat průběžné prohlubující vzdělávání v souladu s kreditním systémem v rozsahu stanoveném minimálním počtem kreditů za dané časové období. Tento kreditní systém by měl nahrazovat závazný časový limit 18 dnů ve 3 letech pro vzdělávání.

Podle pravidel, které jsou stanoveny usnesením vlády ČR, se musí v oblasti vzdělávání zaměstnanců dodržovat následující principy:

- **Kontinuita vzdělávání**, což znamená vzdělávání jako systémový celoživotní proces vycházející ze stanovených požadavků. Prostřednictvím kontinuity vzdělávání zaměstnanec získává, zvyšuje a obnovuje odbornou způsobilost v průběhu své profesní kariéry.
- **Prostupnost a uznání vzdělání** znamená, že předpoklady, požadavky a kvalifikace, které pracovník získá jsou uznávány ve všech ostatních samosprávních úřadech.
- **Variabilita obsahu a forem vzdělávání** představuje rozložení obsahu vzdělávání, které odpovídá potřebám odborného růstu zaměstnanců ve samosprávních úřadech a využívání různých forem vzdělávání jako například prezenční studium, distanční studium nebo e-learning a další.

- **Pluralita subjektů vzdělávání** spočívá ve využívání interních a externích dodavatelů vzdělávacích aktivit.<sup>16</sup>

## 2.6 Systém vzdělávání zaměstnanců

Nejúčinnějším vzděláváním zaměstnanců je dobře organizované **systematické vzdělávání**. Systematické vzdělávání představuje neustále se opakující cyklus, který vychází ze zásad vzdělávací politiky, sleduje cíle strategie vzdělávání a opírá se o vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělávání.<sup>17</sup>

Předností systematického vzdělávání je, že dodává pracovníky, kteří jsou odborně připraveni bez složitého vyhledávání na trhu práce, umožňuje průběžné vytváření pracovních schopností pracovníků podle potřeb úřadu, zlepšuje pracovní výkon, produktivitu práce i kvalitu služeb. Dalším přínosem je zvýšení motivace úředníků a sociální jistoty, zlepšení kvalifikace, znalostí, dovedností. Vzdělávání přispívá také k urychlení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců a ke zlepšení pracovních i mezilidských vztahů.

V systematickém vzdělávání najdeme i několik nedostatků. Dvořáková mezi ně řadí – náklady spojené se vzděláváním jsou vyšší a vzdělávání zvyšuje riziko, že zaměstnanec, který díky vzdělávání zvýší svoji hodnotu na trhu práce, odejde k jinému zaměstnavateli.<sup>18</sup>

Systematické vzdělávání je dlouhodobá záležitost a dlouhodobý a uzavřený proces, který je založený na neustálém zlepšování a který tvoří čtyři fáze:

- Identifikace potřeb vzdělávání
- Plánování a rozpočtování vzdělávání
- Realizace vzdělávacího procesu
- Hodnocení výsledků vzdělávání

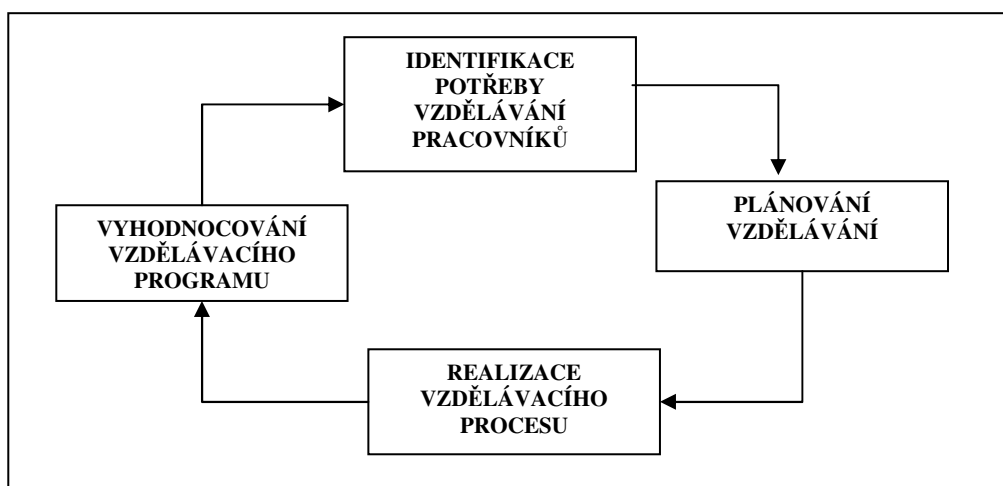
---

<sup>16</sup> Usnesení vlády ČR č. 1542 ze dne 30. listopadu 2005

<sup>17</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. 2007

<sup>18</sup> Dvořáková, Z. 2007

Obr. č. 2.2 Systematický vzdělávací cyklus



zdroj: Koubek, J. 2007

Podle Koubka tyto fáze „rozhodují o tom, jak bude vypadat vlastní proces vzdělávání a jaká bude účinnost v dalších cyklech vzdělávání pracovníků“. <sup>19</sup>

### 2.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání

První fází systému je stanovení potřeby vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Snahou je určení nesouladu mezi znalostí, dovedností, schopností a jednáním pracovníka a požadavky pracovního místa. Jedná se o těžko měřitelné hodnoty, a proto je také tato fáze založena na odhadech a přibližných postupech.

**Potřebou vzdělávání** je každý zjištěný nedostatek, mezera nebo problém, který brání zaměstnanci i zaměstnavateli v dosažení individuálních cílů. Tyto nedostatky a problémy jsou překonány pomocí metod vzdělávání a rozvoje. Dvořáková a kol. <sup>20</sup> tvrdí, že „bez znalosti cílů a dosavadních výsledků na úrovni jednotlivých zaměstnanců a zaměstnavatelů nemůže být vzdělávání a rozvoj nikdy efektivní“. Proto proces identifikace vzdělávacích potřeb musí být systematický a provázaný.

Dobře provedená **analýza vzdělávacích potřeb** je důležitým předpokladem pro zpracování vzdělávacího programu a jeho cílů, které jsou velmi časově náročné. Jejich určení má ale i své výhody. Cíle umožňují specifikovat obsah vzdělávání, jsou základem pro hodnocení programu a pomáhají stanovit kritéria hodnocení vzdělávacího programu, jsou důležité pro analýzu a zlepšování programu.

<sup>19</sup> Koubek, J. 2007. str. 261

<sup>20</sup> Dvořáková, Z. 2007. str. 290

Podkladem pro analýzu vzdělávacích potřeb jsou požadavky vedoucích i pracovníků, plány rozvoje úřadu, hodnocení chování a pracovního výkonu zaměstnanců, rozhovory s vedoucími pracovníky i zaměstnanci o potřebách kvalifikace, výsledky z analýzy a popisů práce a sebehodnocení.<sup>21</sup>

Odpovědnost za provádění řízení lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců náleží vedoucím zaměstnancům. Tito vedoucí zaměstnanci vycházejí při zjišťování potřeby vzdělávání ze tří základních skupin údajů:

1. **Analýza údajů o organizaci jako celku** – zaměřuje se na rozpoznání potřeb v různých odděleních celé organizace. Významné místo mají údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby.
2. **Analýza pracovních míst** – znamená detailní zjišťování obsahu práce, norem výkonu podle kvality, znalostí, dovedností a schopností, které jsou potřeba k úspěšnému vykonávání práce na pracovním místě. Dále zahrnuje popisy pracovních míst a jejich specifikace – požadavky na pracovníky a jejich pracovní schopnosti, ale i informace o stylu vedení, kultuře pracovních vztahů.
3. **Analýza údajů o jednotlivých pracovnících** – tyto údaje lze získat z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, plnění kvalifikačních požadavků a absolvování vzdělávacích programů, ze záznamů o rozhovorech s pracovníkem nebo z různých průzkumů, ze kterých plynou různé názory pracovníků i vedoucích.<sup>22</sup>

Prostřednictvím těchto údajů je možné vytvořit přehled o současné a budoucí nerovnoměrnosti mezi kvalifikací a vzděláním zaměstnanců a požadavky pracovních míst, tedy zjistit vzdělávací potřebu. Při analýze potřeb vzdělávání zaměstnanců se používají následující metody, mezi které patří analýza statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících, analýza dotazníků nebo jiných forem průzkumu názorů a požadavků pracovníků, analýza informací od vedoucích pracovníků, dále také zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků, sledování výsledků porad a diskusí týkající se současných pracovních úkolů a analýza pracovních záznamů, které vedou vedoucí pracovníci, specialisti nebo další pracovníci.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup> Blaha, J., Mateiciuc, A., Kaňáková, Z. 2005. str. 183

<sup>22</sup> Koubek, J. 2007

<sup>23</sup> Koubek, J. 2007

Analýza vzdělávacích potřeb představuje soubor výše zmíněných metod, které umožňují zjištění vzdělávacích potřeb jak jednotlivců, tak i skupin zaměstnanců. Samotnou identifikaci potřeb vzdělávání je možné provádět buď na základě **kvantitativního sociologického výzkumu**, nebo prostřednictvím **aplikace kompetenčního přístupu ke vzdělávání a k rozvoji lidských zdrojů** na úřadě. V případě první možnosti se jedná o terénní šetření, kdy se nejčastěji využívá dotazník, rozhovor, pozorování. Výhodou tohoto výzkumu je zjištění aktuální vzdělávací potřeby skutečně na míru konkrétního pracovníka. Nevýhoda může být v náročné metodické přípravě a realizaci. Druhá možnost představuje práci s dokumenty a s literaturou. Prostřednictvím těchto zdrojů pracovníci získávají obecné požadavky na pracovní místo a vychází se z tzv. kompetenčního modelu. Výhodou je, že výsledky mohou být použity i v rámci jiné personální činnosti než jen u vzdělávání.

Přínosem analýzy je zjištění skutečných potřeb úřadu v oblasti vzdělávání, sestavení efektivních vzdělávacích programů, které jsou zaměřeny na potřeby úřadu a jejich zaměstnanců a úsporné vynaložení finančních prostředků na následné vzdělávání.

K posouzení účinnosti vzdělávání je nutné provést analýzu nákladů a přínosů. **Náklady na vzdělávání** zahrnují přímé osobní náklady na účastníky a lektory včetně pojištění, různé výhody poskytované zaměstnavatelem, cestovní výdaje a stravné, dále náklady spojené se stanovením a analýzou vzdělávacích potřeb, náklady na vývoj učebních aktivit, náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a náklady na externí lektory. Náklady je možné sledovat podle druhů, jednotlivých vzdělávacích aktivit celého vzdělávacího programu a fází vzdělávacího procesu – analýzy, plánování, realizace a vyhodnocování. Pomocí podrobnějšího sledování nákladů je možné odhalit rezervy a zjištění, která fáze systému je nejdražší.<sup>24</sup> Výši nákladů ovlivňuje několik faktorů, mezi které patří velikost, typ a organizační struktura vzdělávací instituce, počet účastníků vzdělávání.

**Přínosem vzdělávání** může být lepší využití potenciálu zaměstnanců, kdy vzdělávání pomáhá jednotlivcům být více přizpůsobivější, pružnější a schopnější plnit požadavky ke zvýšení pracovního výkonu. Dále lepší využití zařízení a systémů, zvýšení výkonu, a tím zvýšení návratnosti spotřebovaných zdrojů. Setkáváme se s faktory, které ovlivňují velikost získaných přínosů. Patří sem doba studia, kvalita práce a přípravy lektorů, použité metody a

---

<sup>24</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011

techniky vzdělávání, ochota jednotlivce vzdělávat se, úroveň předcházejících vědomostí, schopností a dovedností<sup>25</sup>

Na konci první fáze – identifikace vzdělávacích potřeb - by mělo být jasné **kdo je vzděláván**, tedy určit úředníka nebo skupinu zaměstnanců, a **v čem je vzděláván**, tedy zaměření na obsah vzdělávacího programu. Výsledky analýzy vzdělávacích potřeb mohou být využity dále pro výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků a jejich kariérového růstu.

## 2.6.2 Plánování a rozpočtování vzdělávání

Na předcházející fázi plynule navazuje fáze plánování vzdělávání. Zjišťuje se potřeba vzdělávání s možnostmi úřadu tuto potřebu pokrýt. Správně vypracovaný plán vzdělávání pracovníků by měl odpovědět na otázky, které jsou shrnuty do „souboru otázek 8 W“, zobrazené v následující tabulce (Tab. č. 2.1).

Tab. č. 2. 1 Plán vzdělávání zaměstnanců

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? Co má být cílem a <b>OBSAH</b> vzdělávacího programu?
2. Komu? <b>KDO</b> by měl být vzděláván?
3. Jakým způsobem? Jaké budou nejvýhodnější <b>METODY</b> ?
4. <b>KÝM</b> bude vzdělávací program zabezpečen a řízen?
5. <b>KDY</b> ? Jaký je <b>ČASOVÝ HORIZONT</b> vzdělávacího programu?
6. <b>KDE</b> se bude vzdělávání odehrávat?
7. Za jakou cenu? S jakými náklady? Jaký bude <b>ROZPOČET</b> plánovaného vzdělávání?
8. Jak budeme zjišťovat <b>ÚČINNOST</b> vzdělávacího programu?

zdroj: Dvořáková, 2007, vlastní úprava

Řešení prvních dvou otázek je zahrnuto v první fázi vzdělávacího cyklu.

Mezi nejdůležitější krok plánování vzdělávání je volba **metod vzdělávání**, které mají vliv na účinnost celého vzdělávacího procesu. Při výběru správné metody se vychází z úvahy kým a jak bude vzdělávání zabezpečeno, kdo ponese odpovědnost za jeho řízení a jak dlouho a kde bude vzdělávání probíhat. Metody jsou rozděleny na dvě skupiny:

<sup>25</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011



- Metody používané ke vzdělávání na pracovišti při výkonu práce – **metody „on the job“**. Mezi ně patří instruktáž při výkonu práce, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, cross training (rotace práce), pracovní porady.
- Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště - **metody „off the job“**. Do této skupiny patří přednáška, přednáška spojená s diskusí, seminář, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, simulace, assessment centre (diagnosticko-výcvikový program), e-learning.

Do fáze plánování a rozpočtování je potřeba zahrnout i otázku financování vzdělávacích aktivit. Rozpočet se stanovuje z priorit organizační strategie a strategie lidských zdrojů. Měl by obsahovat fixní složku, která zabezpečuje dlouhodobé vzdělávací programy vztahující se k cílům a potřebám úřadu, variabilní složku, která zajišťuje operativní vzdělávací programy v rámci časového horizontu plánu a rezervní složku, která zaručuje úplné nebo částečné pokrytí náhlé a neplánované potřeby vzdělávání.

S finanční stránkou souvisí sestavení časového harmonogramu, kdy se jedná nejen o délku a režim, ale i o koordinaci vzdělávacích aktivit s pracovními procesy. Plán vzdělávání musí navrhnout metodiku vyhodnocení vzdělávání a stanovit kritéria, podle kterých bude posuzována výkonnost vzdělávacích programů.<sup>26</sup>

Tab. č. 2.2 Vybrané metody vzdělávání ve veřejné správě

<b>Coaching, mentoring</b>	Jedná se o soustavné osvojování schopností, znalostí a dovedností pro výkon pracovní činnosti.
Výhody	Oboustranná spolupráce vzdělávaného se vzdělavatelem a zlepšení komunikace.
Nevýhody	Časová náročnost, nesoustavnost a vysoké zatížení školitele, hlučné a rušivé prostředí.
<b>E-learning</b>	Představuje vzdělávání pomocí počítačů, které umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat a grafů, růst počítačových vzdělávacích programů.
Výhody	Kolektivní i individuální vzdělávání, tempo vzdělávání lze přizpůsobit individuálním potřebám a schopnostem účastníka,

<sup>26</sup> Dvořáková, Z. 2007, str. 294

	vzdělávání zábavou a názornou formou.
Nevýhody	Náročnost na vybavení, drahé vzdělávací programy.
<b>Přednáška</b>	Podstatou je zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.
Výhody	Rychlost přenosu informace a nenáročnost na podmínky.
Nevýhody	Jednosměrnost toku informací.
<b>Workshop</b>	Vzdělávání, ve kterém se problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
Výhody	Dělení nápadů při řešení problémů, nástrojem výchovy k týmové práci při sestavování plánů.
Nevýhody	Problémy, kdy tým postrádá znalosti a zkušenosti.

*Zdroj: Koubek, J. 2007, vlastní úprava*

### 2.6.3 Realizace vzdělávacího procesu

Podstatou této fáze je organizační zajištění vzdělávacích akcí, které zahrnuje rozhodnutí o dodavateli vzdělávacího programu, vyjednání podmínek, zhotovení a uzavření smluv, zajištění lokality, zařízení a potřebného množství studijních materiálů a pomůcek, zajištění dopravy a ubytování, včasné informování účastníků školení, distribuci instrukcí ke kurzu. Součástí fáze je i příprava hodnotících dotazníků a evidence účastníků na vzdělávacích programech a školeních.<sup>27</sup>

Do této fáze realizace vzdělávání vstupuje několik důležitých faktorů, které ovlivňují samotnou realizaci vzdělávací akce. Jsou to především cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. *Cíle* vzdělávání jsou určeny na základě stanovených vzdělávacích potřeb. *Program* by měl odpovídat daným požadavkům a měl by obsahovat časový harmonogram konkrétní vzdělávací akce, obsah, použité metody a pomůcky. Aby program byl bez problémů a plynule zajištěn je potřeba, aby měli účastníci vzdělávání možnost se vyjádřit ke všem částem programu, také aby vyjádřili, co od kurzu očekávají. *Motivace* zaměstnanců k učení je velmi významným prvkem procesu vzdělávání. Motivace k učení ovlivňuje efektivitu vzdělávání. Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti vzdělávání je nutné si zvolit soustavu faktorů, které vycházejí ze strategie úřadu, z cílů systému vzdělávání, souhlasit s potřebami a možnostmi zaměstnanců a zohledňovat celospolečenskou situaci. *Účastníci* jsou klíčovým prvkem. Každý jedinec má vlastní styl učení, každému vyhovuje

<sup>27</sup> Dvořáková, Z. 2007, str. 294

něco jiného. V rámci realizace vzdělávacích aktivit je nutné přijmout skutečnost, že efektivita a ochota k učení je ovlivňována více faktory. Jedná se o fyzické (prostředí, část dne, týdne), emocionální (sociální potřeby, motivace) a intelektuální faktory (styly učení). *Lektoři* jsou většinou k realizaci vzdělávacích aktivit vybíráni na základě svých technologických znalostí a méně na základě osobnostních a pedagogických předpokladů. Lektoři by měli mít hlavně osobnostní předpoklady a měli by být zralou a vnitřně integrovanou osobností.<sup>28</sup>

Je potřeba během vzdělávacího programu sledovat kurzy, zda probíhají podle plánu, časového harmonogramu a v rámci schváleného rozpočtu. Po skončení kurzu je důležité vypracovat hodnotící zprávy, aby byl přehled o stavu plnění plánu a čerpání finančních prostředků.

#### **2.6.4 Hodnocení výsledků vzdělávání**

Vyhodnocování je poslední a velmi důležitou součástí vzdělávacího procesu. Účinnost programů vzdělávání a rozvoje zaměstnanců se projevuje výsledky vzdělávacích aktivit. Hodnocení celého vzdělávacího procesu má dva základní cíle. Prvním cílem je kontrola, jejíž podstatou je ověření školícího procesu, dále slouží k předložení návrhů na zlepšování podpory školení. Druhým cílem je zjišťování, zda dochází díky vzdělávání k dlouhodobému zlepšování nebo změně pracovního výkonu.

Při vyhodnocování je možné použít důkazy, které vzdělávací proces podporují, a také najít důvody, které proces naopak stimulují. Jako výhody lze spatřovat ve skutečnostech, že tato fáze umožňuje manažerům soustředit pozornost na lidské zdroje, dále podporuje těsnější vazbu mezi cíli vzdělávání a cíli úřadu, zaměřuje se na osobní a rozvojové funkce, pomáhá rozhodovat, které vzdělávací aktivity nejvíce přispívají ke zvyšování výkonnosti a dosahování cílů. K nevýhodám vyhodnocování patří, že tato fáze je náročná na získávání potřebných informací, vyžaduje mnoho času, úsilí, vynaložení dostatečných finančních prostředků, musí zde být spolupráce a spoluúčast lektorů, účastníků vzdělávání i managementu.<sup>29</sup>

Součástí této fáze a posledním krokem je sestavování vzdělávacího plánu. Dvořáková<sup>30</sup> udává postup, který může být použit pro vyhodnocení účinnosti vzdělávacího procesu. Nejprve je potřeba definovat výsledky, kterých má vzdělávání dosáhnout. Dále výsledky by měly být přeměněny na cíle, které musí být S-M-A-R-T, tedy srozumitelné,

---

<sup>28</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011, str. 99

<sup>29</sup> Vodák, J., Kucharčíková, A. 2011

<sup>30</sup> Dvořáková, Z. 2007. str. 295

měřitelné, adekvátně dosažitelné, reálné a vztažené k určité události. Je nutné, aby každý školitel, vedoucí školeného znal od začátku tyto cíle. Velmi důležité je vytvoření metod pro porovnání skutečných výsledků s cíli. Jedná se o formální metody, pomocí kterých se zkoumají výsledky vzdělávání. Dalším postupem je vyhodnotit okamžitý a dlouhodobý přínos a využít výsledky, protože získané informace jsou dalšími vstupními údaji pro příští vzdělávací cyklus.

### 3 Koncepce vzdělávání na krajském úřadě

Pro diplomovou práci byl zvolen Krajský úřad Zlínského kraje. Tato část práce poskytuje základní informace o krajském úřadě a popisuje jak se vzdělávání zaměstnanců na úřadě uskutečňuje.

Krajský úřad Zlínského kraje (dále jen KÚZK) je výkonným orgánem kraje. V samostatné působnosti plní úkoly uložené zastupitelstvem, které je nejvyšším samosprávným orgánem složeným ze 45 členů a napomáhá činnosti výborů a komisí. Výkonným orgánem v samostatné působnosti je pak rada složená z 9 členů včele s hejtmánem. V přenesené působnosti vykonává státní správu v rozsahu vyplývající ze zákona č. 129/2000 Sb., o krajích.

Hlavními prioritami kraje podle Strategie rozvoje Zlínského kraje do roku 2020 je konkurenceschopná ekonomika, efektivní infrastruktura a venkov, úspěšná společnost a atraktivní region.

#### 3.1 Organizační struktura krajského úřadu

Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti, které mu uloží zastupitelstvo a rada kraje. Pomáhá v činnosti, které plynou z právních předpisů na jednotlivých úsecích veřejné správy, například v rámci dopravy, školství, životního prostředí. V čele úřadu stojí ředitel, který je za plnění úkolů krajským úřadem zodpovědný hejtmánovi.

Organizační struktura KÚZK není statická, právě naopak často reaguje na změny legislativy nebo potřeby kraje, které souvisejí například s přípravou a realizací projektů financovaných z vnějších zdrojů. Krajský úřad Zlínského kraje se člení na 16 odborů a na 48 oddělení. Organizační struktura je znázorněna v příloze č. 1.

Tab. č. 3.1 Rozdělení odborů Krajského úřadu Zlínského kraje

Odbor ekonomický	Odbor správní
Kancelář hejtmána	Odbor dopravy a silničního hospodaření
Kancelář ředitele	Odbor kultury a památkové péče
Odbor ekonomický	Odbor řízení lidských zdrojů
Odbor investic	Odbor sociálních věcí
Útvar interního auditu	Odbor školství, mládeže a sportu
Odbor řízení dotačních programů	Odbor zdravotnictví

Odbor právní a Krajský živnostenský úřad	Odbor životního prostředí a zemědělství
	Odbor územního plánování a stavebního úřadu
	Odbor strategického rozvoje kraje

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 3.2 Personální struktura krajského úřadu

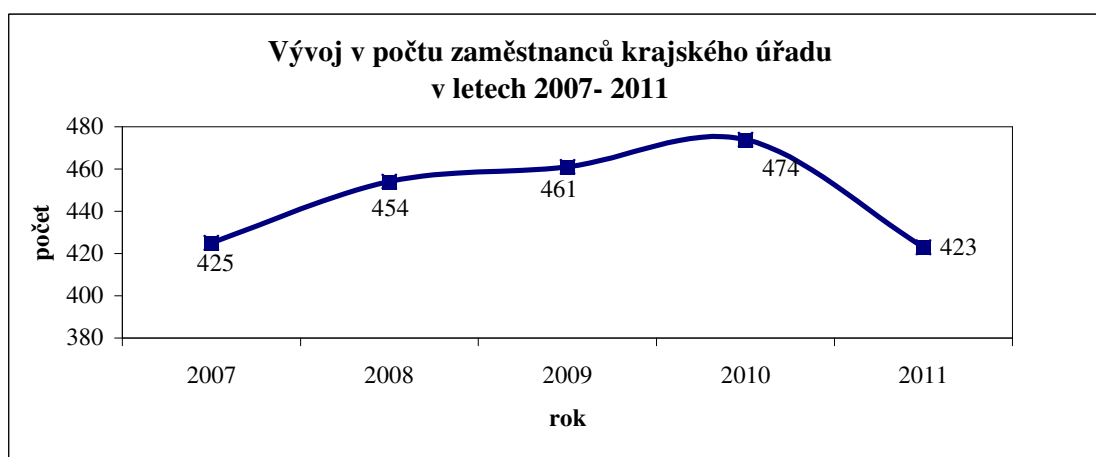
Personální stránku a veškeré záležitosti týkající se personalistiky a rozvoje lidských zdrojů má v kompetenci Odbor řízení lidských zdrojů. V čele odboru je vedoucí odboru a spadají pod něj dvě oddělení – oddělení personálních věcí a vzdělávání a oddělení řízení lidských zdrojů. V tomto odboru je zaměstnáno celkem 16 pracovníků.

Oddělení personálních věcí a vzdělávání v samostatné působnosti zabezpečuje personální a platovou agendu, zajišťuje a organizuje vzdělávání všech zaměstnanců kraje, odpovídá za systematizaci funkčních míst a další činnosti. Oddělení řízení lidských zdrojů analyzuje stav personálního řízení a personálu v jednotlivých segmentech organizací Zlínského kraje, zabezpečuje vzdělávání a rozvoj manažerů a zaměstnanců organizací kraje, provádí poradenství v oblasti personálního řízení.

**Personální analýza** byla provedena ve sledovaném období **2007 - 2011**. Analýza se týká počtu zaměstnanců, obsazení zaměstnanců podle pohlaví a analýza zaměstnanců podle dosaženého vzdělání. Informace a potřebné údaje byly čerpány z výročních zpráv Krajského úřadu Zlínského kraje.

V grafu č. 3.1 jsou uvedeny počty zaměstnanců na Krajském úřadě Zlínského kraje ve sledovaném období. Z grafu vyplývá, že počet zaměstnanců se každoročně mění a v posledním sledovaném roce dochází k výraznému snižování počtu zaměstnanců. Tato změna je způsobena především všeobecným trendem snižování zaměstnanců ve veřejné správě, ale i organizačními změnami.

Graf č. 3.1 Počet zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v letech 2007 - 2011

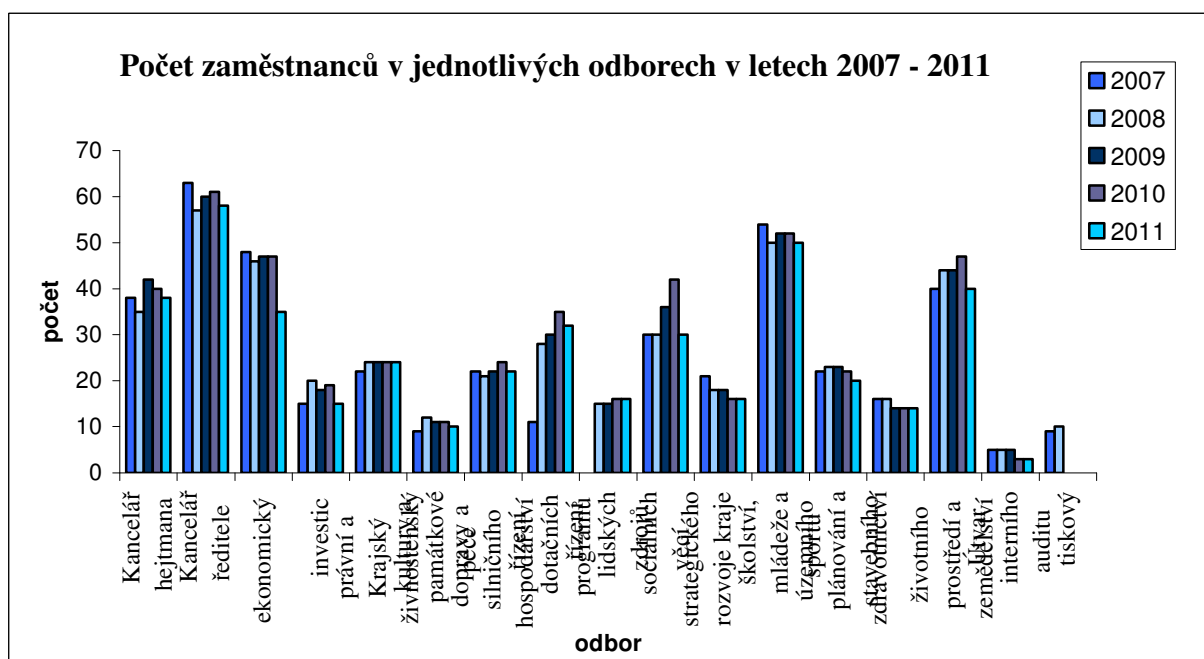


zdroj: Výroční zprávy Zlínského kraje, 2007 – 2011, vlastní zpracování

Počet zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje ve sledovaném období mírně roste až do roku 2010. Od roku 2007 vzrostl počet zaměstnanců o 49. Průměrný věk byl necelých 41 let.

V následujícím grafu je znázorněn fyzický počet zaměstnanců v jednotlivých odborech krajského úřadu ve sledovaném období.

Graf č. 3.2 Počet zaměstnanců krajského úřadu v jednotlivých odborech v letech 2007 -2011

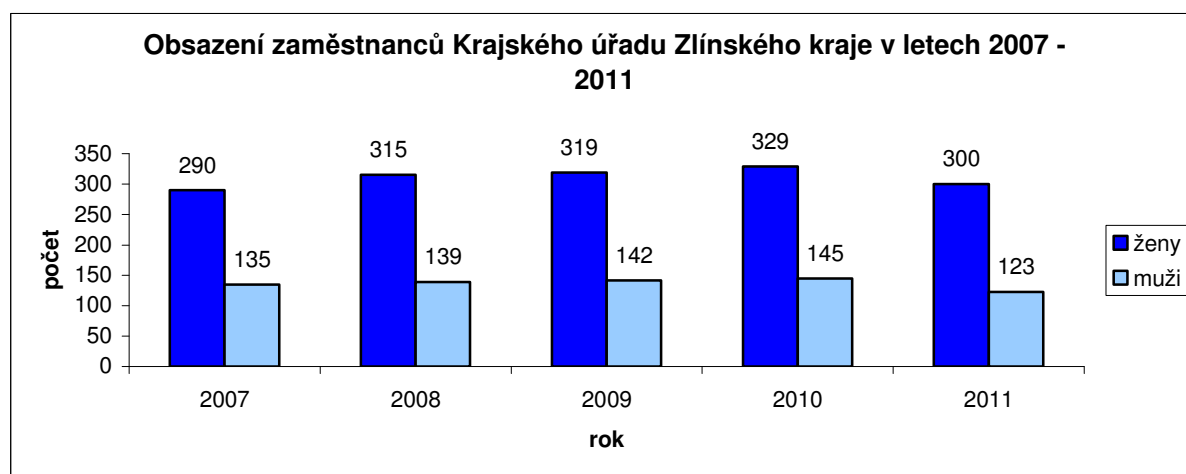


zdroj: Výroční zpráva Zlínského kraje, 2007 - 2011, vlastní zpracování

Nejvyšší počet zaměstnanců ve sledovaném období je v odboru Kanceláře ředitele, naopak nejnižší počet je v Útvaru interního auditu. Tento počet zaměstnanců odpovídá náplni a pracovní činnosti jednotlivých odborů.

Personální obsazení zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje je znázorněno v dalším grafu, z celkového počtu zaměstnanců tvoří necelých 70% ženy a z 30% muži.

*Graf č. 3. 3 Personální obsazení zaměstnanců podle pohlaví v letech 2007 - 2011*



*Zdroj: Výroční zprávy Zlínského kraje, vlastní zpracování*

Na každou pracovní pozici jsou vymezeny kvalifikační požadavky, které souvisejí s dosaženým stupněm vzdělání. Níže uvedená tabulka zobrazuje strukturu vzdělání zaměstnanců podle dosaženého stupně vzdělání ve sledovaném období.

*Tab. č. 3.2 Dosažené vzdělání zaměstnanců krajského úřadu v letech 2007 – 2011*

Stupeň vzdělání	2007	2008	2009	2010	2011
Vysokoškolské doktorandské	3	4	5	8	12
Vysokoškolské magisterské	247	266	281	295	271
Vysokoškolské bakalářské	29	37	34	38	35
Vyšší odborné	10	9	12	8	6
Úplné střední, úplné střední odborné	142	129	125	119	93
Střední odborné	7	7	6	5	5
Základní	2	2	2	1	1

*Zdroj: Výroční zprávy Zlínského kraje, vlastní zpracování*

Počet zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním se od roku 2006 stále zvyšuje. Nejvyšší procento dosaženého vzdělání tvoří vysokoškolské magisterské vzdělání,

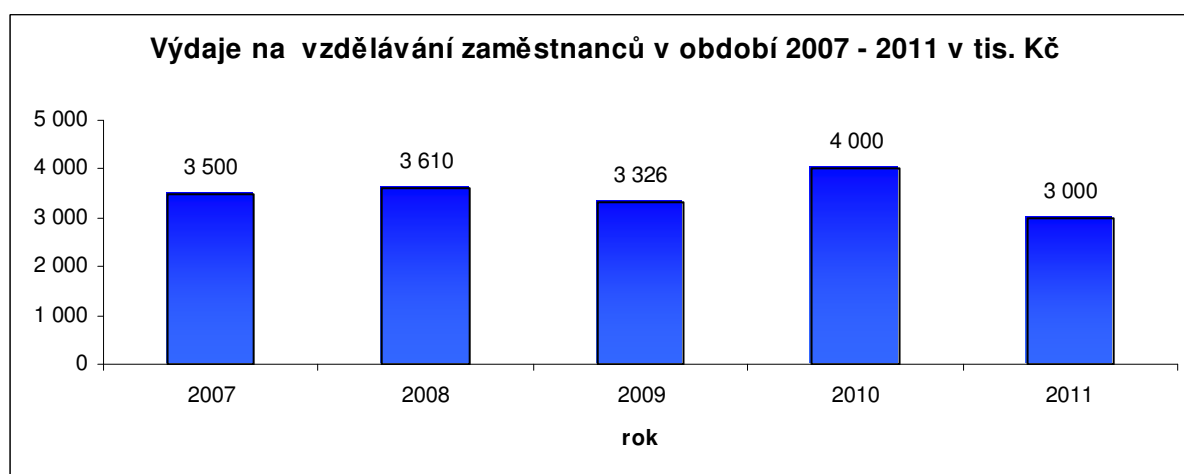


z celkového počtu zaměstnanců bylo v roce 2011 evidováno 271 vysokoškolského magisterského vzdělání.

### 3.3 Ekonomická analýza vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu

Financování vzdělávání a rozvoje zaměstnanců hradí Krajský úřad Zlínského kraje z vlastních finančních prostředků, které jsou součástí rozpočtu úřadu. Cílem krajského úřadu v rámci nákladů na vzdělávání je maximální účelné a efektivní vynakládání finančních prostředků na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Výdaje na vzdělávání spadají pod Odbor řízení lidských zdrojů. Do roku 2011 byl rozpočet součástí Odboru Kanceláře ředitele. Výdaje na vzdělávání se pohybují kolem 3 000 tis. Kč. Ekonomická analýza byla sledována v pětiletém období v letech 2007 -2011.

*Graf č. 3. 4 Výdaje na vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v období 2007 – 2011 v tis. Kč*



*zdroj: Rozpočet Krajského úřadu Zlínského kraje, 2007 - 2011, vlastní zpracování*

KÚZK rozděluje náklady na vzdělávání do tří skupin:

- Přímé náklady zahrnující cenu vzdělávání, odměnu lektora.
- Nepřímé náklady, do kterých se řadí cestovní, stravování a ubytování.
- Související náklady ve smyslu mzdy v době vzdělávání, ztráty času apod.

O účasti na vzdělávacích aktivitách rozhoduje příslušný odbor podle svého rozpočtu a vychází se z individuálních plánů vzdělávání a zásad efektivního vynakládání finančních

prostředků. Čerpání přímých nákladů sleduje oddělení personální věci a vzdělávání prostřednictvím aplikace GINIS a PIS.<sup>31</sup>

### 3.3.1 Zdroje financování z Evropské unie pro oblast vzdělávání

V oblasti vzdělávání má Krajský úřad Zlínského kraje značné zkušenosti, protože realizuje celou řadu vzdělávacích akcí nejen pro své zaměstnance, ale také i pro zaměstnance organizací, které jsou zřízeny krajem nebo pro zaměstnance obcí Zlínského kraje. K realizaci projektů využívá KÚZK podporu Evropské unie prostřednictvím **Evropského sociálního fondu**. Z tohoto fondu jsou čerpány finanční prostředky na program zvaný **Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost** (dále jen OP LZZ), který je hlavně zaměřen na snižování nezaměstnanosti, profesního vzdělávání, začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, a také zvyšování kvality veřejné správy a na mezinárodní spolupráci. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost tvoří **pět prioritních os**:

- Prioritní osa 1 – **Adaptabilita** – cílem je předcházení nezaměstnanosti prostřednictvím podpory investic do rozvoje lidských zdrojů a moderních systémů řízení.
- Prioritní osa 2 – **Aktivní politika trhu práce** – cílem je zlepšení přístupu k zaměstnání, trvalé začlenění osob hledajících zaměstnání a prevence nezaměstnanosti skupin ohrožených na trhu práce.
- Prioritní osa 3 – **Sociální integrace a rovné příležitosti** – cílem je pomoc osobám ohroženým sociálním vyloučením, zvyšování kvality a dostupnosti sociálních služeb.
- Prioritní osa 4 – **Veřejná správa a veřejné služby** – cílem je zvýšení institucionální kapacity, kvality, efektivnosti a transparentnosti činností institucí veřejné správy a zvyšování kvality a dostupnosti veřejných služeb.
- Prioritní osa 5 – **Mezinárodní spolupráce** – cílem je podpora mezinárodní spolupráce v rámci rozvoje lidských zdrojů.

Krajský úřad Zlínského kraje realizoval z **OP LZZ z prioritní osy 3** v oblasti vzdělávání celkem **4 projekty**:

- *Podpora procesu plánování rozvoje sociálních služeb na místní a regionální úrovni ve Zlínském kraji* – částka 4 961 500 Kč, doba realizace 1. července

---

<sup>31</sup> Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. 2010

2010 – 30. červen 2012, projekt je zaměřen na podporu procesu plánování rozvoje sociálních služeb na místní a regionální úrovni a rozvoj sítě sociálních služeb, která bude efektivní, kvalitní, dostupná a bude odpovídat potřebám osob nacházející se v nepříznivé sociální situaci. Projekt nabízí prohlubování a rozšiřování znalostí a dovedností osob odpovědných za plánování rozvoje sociálních služeb formou vzdělávacích kurzů.

- *Zvyšování kvality sociálních služeb ve Zlínském kraji* – částka 19 231 870 Kč, doba realizace 1. prosinec 2010 – 30. listopad 2012, projekt je zaměřen na zvyšování kvality poskytovaných sociálních služeb prostřednictvím vzdělávání a rozvoje pracovníků v sociálních službách, sociálních pracovníků a vedoucích pracovníků.
- *Vzdělávání sociálních pracovníků ve Zlínském kraji* – částka 3 617 450 Kč, doba realizace 1. prosinec 2008 – 30. listopad 2010, projekt je zaměřen na rozšíření a prohlubování odborných znalostí a praktických dovedností sociálních pracovníků působících na území Zlínského kraje. Jedná se o sociální pracovníky krajského úřadu, obecních úřadů a sociální pracovníky poskytovatelů sociálních služeb. Všeobecným cílem projektu je zvýšení kvality sociální práce formou vzdělávání a supervize sociálních pracovníků působících na KÚZK.
- *Zvyšování kompetencí řídicích pracovníků v sociálních zařízeních* – částka 3 806 313 Kč, doba realizace 1. červenec 2009 – 31. březen 2011, projekt je zaměřen na prohloubení a rozšíření manažerských znalostí a dovedností řídicích pracovníků působících v zařízeních sociálních služeb ve Zlínském kraji.

**Z prioritní osy 4 v oblasti vzdělávání zaměstnanců krajský úřad realizoval 3 projekty:**

- *Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců* – částka 6 878 431 Kč, doba realizace 1. listopad 2011 – 31. říjen 2014, cílem projektu je zvýšení úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců, vedoucích zaměstnanců Zlínského kraje, sestavení a rozvoj interního lektorského týmu na krajském úřadě a zavedení soustavného hodnocení efektivnosti realizovaných vzdělávacích akcí na krajském úřadě.

- *Zefektivnění řízení lidských zdrojů* – částka 6 979 718 Kč, doba realizace 1. říjen 2010 – 30. září 2012, projekt je zaměřen na zefektivnění a modernizaci systému řízení lidských zdrojů na Krajském úřadě Zlínského kraje prostřednictvím optimalizace personálních procesů, zavádění moderních nástrojů personálního řízení a odborné přípravy a rozvoje personalistů, vedoucích zaměstnanců v oblastech personálního řízení.
- *Vzdělávání v eGon centru Zlínského kraje* – částka 2 226 784 Kč, doba realizace 1. září 2009 – 31. prosince 2011, projekt je zaměřen na vzdělávání a odbornou přípravu zaměstnanců Zlínského kraje a krajských příspěvkových organizací se zaváděním eGovernmentu.

**Z prioritní osy 5** v oblasti vzdělávání krajský úřad realizoval **1 projekt** *Mezinárodní spolupráce a podpora rozvoje lidských zdrojů na KÚZK* – částka 1 467 047 Kč, doba realizace 1. srpen 2010 – 31. červenec 2011, projekt je zaměřen na rozšíření mezinárodní spolupráce Zlínského kraje s organizacemi vybraných zemí EU s cílem přenosu zahraničních zkušeností v klíčových oblastech rozvoje kraje, cílem je zintenzivnění mezinárodní spolupráce v oblasti rozvoje lidských zdrojů a KÚZK formou mezinárodní spolupráce. Partnery projektu jsou země Španělsko, Velká Británie a Rakousko.

Tab. 3.3 *Přehled projektů krajského úřadu pro oblast vzdělávání v období 2007 – 2011*

Prioritní osa	Název projektu	Doba realizace
<b>3 – Sociální integrace a rovné příležitosti</b>	Podpora procesu plánování rozvoje sociálních služeb ve ZK	2010 - 2012
	Zvyšování kvality sociálních služeb ve ZK	201 - 2012
	Vzdělávání sociálních pracovníků ve ZK	2008 – 2010
	Zvyšování kompetencí řídících pracovníků v sociálních zařízeních	2009 - 2011
<b>4 – Veřejná správa a veřejná služba</b>	Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	2011 - 2014
	Zefektivnění řízení lidských zdrojů	2010 - 2012
	Vzdělávání v Egon centru Zlínského kraje	2009 – 2011
<b>5 – Mezinárodní spolupráce</b>	Mezinárodní spolupráce a podpora rozvoje lidských zdrojů na KÚZK	2010 - 2011

*Zdroj: Rozvojové projekty Zlínského kraje, 2011, vlastní zpracování*

Z přehledu projektů realizovaných na Krajském úřadě Zlínského kraje vyplývá, že nejvíce je podporováno vzdělávání zaměstnanců v oblasti sociálních služeb. Na tuto oblast KÚZK realizoval celkem 4 projekty. Pro zkvalitnění personálního řízení a obecně vzdělávání na KÚZK realizuje krajský úřad z prioritní osy 4 celkem 3 projekty. Nejvíce projektů týkající se vzdělávání bylo zahájeno v roce 2010, naopak v roce 2007 nebyl uskutečněn žádný projekt.

### **3.4 Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje**

Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje je strategický dokument, kterým se úřad při vzdělávání svých zaměstnanců řídí. Je součástí celkového systému řízení lidských zdrojů a současně je nástrojem manažerského řízení. Krajský úřad podporuje vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců a vytváří podmínky pro jejich účast na vzdělávacích aktivitách. Z této koncepce jsou čerpány potřebné informace k vypracování diplomové práce.

**Cílem koncepce** je vytvoření efektivního systému vzdělávání, který vytvoří podmínky pro systematické a kontinuální vzdělávání zaměstnanců KÚZK. Systém by měl být účinný zejména ve zvýšení výkonnosti zaměstnanců, v možnostech jejich profesního růstu a zvýšení jejich spokojenosti a totožnosti s úřadem. **Základním cílem v oblasti vzdělávání zaměstnanců** je dosáhnout lepšího pracovního výkonu v poskytování služeb občanům a institucím.

Při vytváření systému vzdělávání je nutné splňovat cíle strategického rozvoje lidských zdrojů, mezi které patří vytvoření logického, úplného a jednotného rámce pro rozvíjení zaměstnanců, vytvoření prostředí, které podněcuje vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a vytvoření systému rozvoje lidských zdrojů, ve kterém se znalosti a dovednosti rozvíjejí a řídí systematicky.

Krajský úřad zahrnuje mezi své hlavní požadavky přípravu kvalifikovaných úředníků podle aktuálních potřeb veřejné správy, zvýšení kvalifikační úrovně všech zaměstnanců úřadu, reakci na změny vyplývající z vývoje veřejné správy a dále by měl systém vzdělávání směřovat ke změně kultury úřadu a k filozofii „učící se organizace“.

### 3.4.1 Systematické vzdělávání

Krajský úřad Zlínského kraje využívá systematický přístup ke vzdělávání, při kterém rozlišuje tři hlavní oblasti:

1. **Oblast vzdělání.** V této oblasti se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti. KÚZK poskytuje podporu zaměstnanci při studiu při zaměstnání. Minimálním kvalifikačním předpokladem pro úředníka KÚZK je úplné střední vzdělání. V případě, že se jedná o zaměstnance, který vykonává pomocné, servisní nebo manuální práce je požadováno minimálně střední odborné vzdělání doložené vysvědčením o závěrečné zkoušce.
2. **Oblast kvalifikace** – odborná profesní příprava. Tato oblast zahrnuje znalosti a dovednosti získávané na seminářích, kurzech. Jedná se o legislativní (BOZP, PO, školení řidičů) a odborně profesní požadavky (účetnictví, veřejné zakázky). Zvláštní právní předpis může stanovit specifické kvalifikační předpoklady pro výkon určitých činností. Například povolání sociálního pracovníka, jehož kvalifikační předpoklady pro pracovní výkon jsou stanoveny v zákoně č. 180/2006 Sb., o sociálních službách. Speciálním kvalifikačním předpokladem je prokázání zvláštní odborné způsobilosti. Jedná se o pracovní místa, kde jsou vykonávány správní činnosti stanovené vyhláškou č. 512/2002 Sb., o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů.
3. **Oblast rozvoje.** Jedná se o formování sociálních vlastností a osobnosti jedince. Rozvoj se týká především kariéry člověka.

Systematické vzdělávání vychází ze strategie lidských zdrojů krajského úřadu, v rámci zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících a usnesení vlády ČR o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, a který sleduje cíle koncepce vzdělávání zaměstnanců. Ve vzdělávacím procesu Krajského úřadu Zlínského kraje je dodržován zmíněný cyklus, který je složen ze čtyř fází:

1. identifikace potřeb vzdělávání,
2. plánování,
3. realizace
4. vyhodnocení vzdělávacího procesu.

**1) Identifikace potřeb vzdělávání** je prvním a zásadním krokem v procesu vzdělávání. Vlastní analýza potřeb vzdělávání se provádí každoročně a předchází zpracování nebo aktualizaci plánu vzdělávání. Celý cyklus začíná identifikací mezery, rozvojových a vzdělávacích potřeb a možností. Krajský úřad Zlínského kraje vychází ze dvou vstupů, které slouží pro analýzu vzdělávacích potřeb. Jedná se o individuální potřeby, které se vztahují k pracovnímu výkonu, a o potřeby úřadu.

Nejdůležitější činností v této fázi je sladit zájmy úřadu a jednotlivců v rámci rozpočtu úřadu. Při identifikaci potřeb vzdělávání se analyzují kvalifikační údaje na pracovních místech, kvalifikační údaje jednotlivých zaměstnanců, předepsané vzdělávání vyplývající z legislativy, výsledky z hodnocení zaměstnanců, výsledky hodnocení plánů vzdělávání, aktuální požadavky na vzdělávání, výsledky vyhodnocování vzdělávacího procesu a analýzy osobních modelů. Aby byla analýza vzdělávacích potřeb kvalitní, je nutné vytvořit kompetenční model, určit rozsah kvalifikačních požadavků, doplnit kvalifikační požadavky na všechna pracovní místa, doplnit získané kvalifikace zaměstnanců a znát rozvojové záměry krajského úřadu.<sup>32</sup>

Identifikaci potřeb vzdělávání provádí oddělení personálních věcí a vzdělávání ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci. Výsledky se promítají do plánu vzdělávání a individuálních plánů vzdělávání zaměstnanců.

**2) Plánování vzdělávání** a rozvoje zaměstnanců plynule navazuje na identifikace potřeb vzdělávání a probíhá ve dvou úrovních:

1. **individuální plány vzdělávání**, které obsahují časový rozvrh prohlubování kvalifikace úředníka v rozsahu nejméně 18 pracovních dnů po dobu následujících 3 let. Povinností úřadu je vypracovat tento plán do 1 roku od vzniku pracovního poměru úředníka, nejméně jedenkrát za 3 roky plnění plánu hodnotit a aktualizovat. Na základě vyhodnocení je prováděna aktualizace.
2. **roční plán vzdělávání**, který vychází z rozpočtu KÚZK, kde jsou stanoveny finanční prostředky na vzdělávání zaměstnanců na příslušný rok, dále z analýzy vzdělávacích potřeb a z individuálních plánů vzdělávání. Roční plán vzdělávání se člení na tématické skupiny vzdělávacích aktivit – vzdělávací projekty, které se zpracovávají na jednotlivé větší nebo složitější vzdělávací aktivity.

---

<sup>32</sup> Metodika vzdělávacího procesu č.5. 2011

Krajský úřad rozlišuje vzdělávání zaměřené na výkonnost, kdy se rozvíjí dovednosti a zvyšuje se odbornost zaměstnanců, a na talentově orientované vzdělávání, které se soustřeďuje na klíčové kompetence. V rámci procesu plánování vzdělávání je nutné rozhodnout jakými formami a metodami bude vzdělávání realizováno. Krajský úřad Zlínského kraje uskutečňuje vzdělávání formou:

- Externí, kdy zaměstnanec je vyslán na vzdělávací akci pořádanou externí vzdělávací organizací mimo úřad.
- Interní, kdy zaměstnanec se účastní vzdělávací aktivity v prostorách úřadu.
- Vzdělávání samostudiem a e-learningem.

Krajský úřad Zlínského kraje se snaží využívat především interních lektorů, protože jeho filozofií je „učící se organizace“. Podstatou této organizace je podpora učení a osobní rozvoj svých zaměstnanců, čímž se sama neustále učí a přeměňuje. K dosažení úrovně „učící se organizace“ vede velmi dlouhá a obtížná cesta. Jde o postupnou změnu myšlení a přístupu ke znalostem.

Krajský úřad vychází při **tvorbě individuálních plánů** z vytvořené metodiky a prostřednictvím personálního informačního systému (dále jen PIS) zaměstnanci oddělení personálních věcí a vzdělávání tyto plány vyhodnocují a aktualizují.

Do individuálních plánů vzdělávání se **započítávají**:

- prohlubování kvalifikace úředníka prostřednictvím vzdělávacích institucí, které mají akreditaci pro daný vzdělávací program,
- vzdělávací aktivity, které přesahují 4 hodiny trvání,
- vzdělávací aktivity podle skutečného stavu,
- jazyková příprava zakončená zkouškou v rozsahu 10 dnů za rok,
- rozvoj počítačové gramotnosti zakončený zkouškou.

Do individuálních plánů naopak **nelze započítat** školení z bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (dále jen „BOZP“) a z požární ochrany (dále jen „PO“), požárních hlídek, řidičů, školení uživatelských aplikací, školení základních počítačových dovedností a také účast na konferencích, sympoziích, poradách.

Individuální plány vzdělávání se sestavují při nástupu nového zaměstnance nejpozději do 1 roku, při přemístění zaměstnance na jiné pracovní místo, při významné změně pracovní



činnosti, při vzniklé potřebě vzdělávání a rozvoje v rámci změny legislativy. Při sestavování individuálních plánů vzdělávání se vychází z analýzy vzdělávacích potřeb, z požadavků pracovního místa, z platné legislativy, z požadavků z pravidelného hodnocení a z rozvojových záměrů jednotlivce i úřadu. Návrh plánů zpracovává oddělení personálních věcí a vzdělávání prostřednictvím PIS, kde jsou automaticky evidovány požadavky z pracovního místa a rozvojové požadavky z pravidelného hodnocení zaměstnanců.

Hodnocení plnění individuálních plánů vzdělávání se provádí 1 x ročně při pravidelném hodnocení zaměstnanců nebo při vzniklé potřebě, například změna pracovního místa, významná změna pracovní činnosti, a následně na základě vyhodnocení se provádí aktualizace. Individuální plány vzdělávání zpracovává odbor řízení lidských zdrojů – oddělení personálních věcí a vzdělávání ve spolupráci s vedoucími zaměstnanci.<sup>33</sup>

**3) Realizaci a organizaci vzdělávacího procesu** zajišťuje oddělení personálních věcí a vzdělávání ve spolupráci s vedoucími a příslušnými zaměstnanci. Vzdělávací proces Krajského úřadu Zlínského kraje obsahuje 6 základních fází, mezi které patří:

- 1) **Rozhodnutí o účasti na vzdělávací akci.** Účast zaměstnance na vzdělávací akci je v kompetenci příslušného vedoucího odboru. Požadavek konkrétního vzdělávání vyplývá z požadavků, které jsou kladeny na příslušné pracovní místo a aktuální potřebu vzdělávání s přihlédnutím k celkovým potřebám úřadu. Tyto požadavky by měly být zpracovány v individuálním plánu vzdělávání zaměstnance. Mezi způsoby zajištění účasti na vzdělávací akci patří žádost o vyslání zaměstnance na vzdělávací akci a jeho úhradu, nominace vedoucího zaměstnance, přes intranet – kalendář akcí, přímým pozváním účastníků nebo jiným způsobem.
- 2) **Přihlášení na vzdělávací akci.** Patří sem vzdělávací akce, které jsou plně v kompetenci oddělení personálních věcí a vzdělávání mimo akce, které si odbory zajišťují samostatně.
- 3) **Organizace a realizace vzdělávací akce.** Vzdělávací akce jsou plně v kompetenci oddělení personálních věcí a vzdělávání mimo vzdělávací akce, které si odbory zajišťují samostatně.
- 4) **Uhrazení nákladů za vzdělávací akci.** Tato fáze realizace vzdělávacího procesu je plně v kompetenci oddělení personálních věcí a vzdělávání mimo vzdělávací akce, které jsou financovány z projektů EU.

---

<sup>33</sup> Metodika č. 4. 2011

- 5) **Vyhodnocení vzdělávací akce.**
- 6) **Evidence vzdělávání.** Je prováděna pomocí PIS v rozsahu dosažené vzdělání zaměstnanců, kvalifikaci získanou před nástupem na KÚZK, požadavky na vzdělávání, vzdělávací akce, účast jednotlivých zaměstnanců, individuální plány vzdělávání. Výsledkem evidence je „Kvalifikační karta zaměstnance“. Evidence vzdělávání je prováděna také na jednotlivce, na odbor, oddělení, na zaměření a oblast vzdělávací akce a z hlediska platnosti osvědčení.<sup>34</sup>

**4) Vyhodnocování výsledků vzdělávání** a účinnosti vzdělávacího procesu je obtížně kvantifikovatelné a úroveň nebo velikost změny lze zjistit jen nepřímo. Proces vyhodnocování je třeba rozčlenit na dílčí hodnocení. Základem zjišťování efektivity a účinnosti vzdělávání je vyhodnocování vzdělávacích akcí formou zpětné vazby. Vzdělávání je pak hodnoceno na úrovních hodnocení reakce účastníků vzdělávání, změny pracovního chování, využití poznatků v praxi a přesun do praxe, hodnocení výsledků vzdělávání v měřitelných ukazatelích a hodnocení vzdělávací akce a účastníků lektorem.

Oddělení personálních věcí a vzdělávání vyhodnocuje jednotlivá hodnocení účastníků vzdělávacích akcí, poznatky vedoucích zaměstnanců a vzdělávací potřeby. Na základě těchto hodnocení plánuje výběr vzdělávacích institucí, lektorů a vzdělávacích témat.

---

<sup>34</sup> Koncepce vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. 2010

## 4 Analýza vybraných vzdělávacích potřeb zaměstnanců krajského úřadu

Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje je prováděna pouze za období 2009 – 2011. Údaje z dřívějších let nebyly pro účely diplomové práce poskytnuty z důvodu obtížnosti získání potřebných materiálů z databáze z personálního informačního systému krajského úřadu.

Analýza potřeb vzdělávání je první a velmi důležitou fází celého systému vzdělávání. Pro tuto analýzu jsou nejdůležitějším zdrojem informace o plnění kvalifikačních požadavků jednotlivých pracovníků. Krajský úřad Zlínského kraje vychází z **databáze kvalifikačních požadavků**:

- na pracovní místa, která vyplývají ze zákona
- z nově vzniklých požadavků
- z individuálních plánů a z hodnocení zaměstnanců

Oddělení personálních věcí a vzdělávání řídí oblast vzdělávání a na základě požadavků vedoucího odboru a popisu pracovního místa určí povinnost absolvovat konkrétní stupeň vzdělávání. Pro vzdělávání ostatních zaměstnanců, kteří nejsou zařazeni do kategorie úředníků, platí obecná pravidla stanovená zákonem č. 262/2002 Sb., zákoník práce.

### 4.1 Vzdělávací požadavky krajského úřadu vycházející z legislativy

Podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících je definována povinnost úředníků prohlubovat si kvalifikaci účastí v **základních oblastech vzdělávání**:

- vstupní vzdělávání
- vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů
- příprava a ověření zvláštní odborné způsobilosti
- průběžné vzdělávání

Vzdělávací požadavky byly získány z databáze souhrnu kvalifikačních požadavků zaměstnanců, které vychází ze zákona a z nově vytvořených požadavků na vzdělávání. Tato databáze je součástí personálního informačního systému Krajského úřadu Zlínského kraje.

### 4.1.1 Vstupní vzdělávání

Vstupní vzdělávání je prvním stupněm profesního vzdělávání úředníků územních samosprávných celků a je součástí adaptačního procesu. Adaptační proces nového zaměstnance krajského úřadu je zajišťován po dobu tří měsíců, tedy v období zkušební doby, prostřednictvím instruktáže nových zaměstnanců, vstupního vzdělávání a mentoringu.

Krajský úřad Zlínského kraje organizuje vstupní školení čtyřikrát ročně pro své nově přijaté úředníky a úředníky obcí Zlínského kraje, kteří nemají uznanou rovnocennost nebo nezískali zkoušku zvláštní způsobilosti. Toto vzdělávání je rozděleno do sedmi modulů. Účelem je obecně seznámit úředníka s činnostmi územního samosprávného celku a veřejné správy ČR.

Moduly vstupního vzdělávání tvoří:

- I. *Právo a veřejná správa* – cílem modulu je seznámit zaměstnance s úvodem do správního práva, tvorbou právních předpisů a organizačních norem, základy ústavního a správního práva a základy hospodářského a finančního práva. Časový harmonogram vzdělávacího modulu je 8 hodin.
- II. *Veřejná ekonomie a finance* – cílem je seznámit zaměstnance se základními pojmy z oblasti veřejné ekonomie a veřejných financí včetně praktického exkurzu o sestavování rozpočtu kraje, vymezení základních pojmů o kontrole veřejných financích, účelném využití veřejných rozpočtů včetně problematiky veřejných zakázek. Časový harmonogram modulu je 8 hodin.
- III. *Organizace, činnosti a řízení správního úřadu* – cílem modulu je seznámit nově nastupující zaměstnance s konkrétními předpisy o organizaci, řízení a kompetencích správního úřadu a s praktickými úřednickými znalostmi a dovednostmi. Časový harmonogram vzdělávacího modulu je 8 hodin.
- IV. *Evropská unie* – cílem je seznámit zaměstnance s principy, fungováním, úkoly a hlavními dokumenty Evropské unie včetně problematiky rozšiřování EU. Časový harmonogram vzdělávacího modulu je 12 hodin.

V. *Etika a komunikace úředníka* – cílem je zvládnutí základů technik verbální a neverbální komunikace, předcházení konfliktům, ovládání základů asertivního chování, zvládnutí základů protokolu a etiky. Časový harmonogram je 6 hodin.

VI. *Krizové řízení* – cílem modulu je získání uceleného pohledu na faktory, které ovlivňují činnost organizace, naučí se identifikovat a hodnotit rizika, porozumí klíčovým principům řešení krize.

VII. *Elektronizace veřejné správy* - cílem je zvládnout základní softwarové vybavení na uživatelské úrovni, tedy schopnost ovládat úpravy editace textů, práce s grafy, s databázemi, zvládnout problematiku elektronické pošty a další praktické dovednosti. Časový harmonogram modulu je 6 hodin.

Vstupní vzdělávání je povinné pro každého úředníka. Účast je evidována v evidenčním listě KÚZK, který slouží jako doklad o absolvování vzdělávacího programu. Na základě tohoto listu je vystaveno osvědčení o absolvování vstupního vzdělávání.

Počet požadavků na vstupní vzdělávání je znázorněno v následujícím grafu.

Graf č. 4.1 Počet požadavků na vstupní vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu v období 2009 - 2011



zdroj: Souhrn kvalifikačních požadavků KÚZK, 2011, vlastní zpracování

Z informací získaných z databáze souhrnu kvalifikačních požadavků na pracovní místa podle legislativy bylo identifikováno celkem 22 požadavků, z toho 17 požadavků na vstupní vzdělávání a 5 požadavků na instruktáž nových zaměstnanců. Z nově vzniklých požadavků na vzdělávání je jich celkem 41, z toho 32 požadavků na vstupní vzdělávání a 9 na instruktáž nových zaměstnanců. Nově vzniklé požadavky na vzdělávání vznikají při vytvoření nového pracovního místa, přesunu pracovního místa z kategorie zaměstnance na kategorii úředníka, při nárůstu správních činností dle zákona, a nebo vedoucí posoudí, že je potřeba nových zaměstnanců. Tyto vzdělávací potřeby nových zaměstnanců jsou zahrnuty do plánů vzdělávání do následujícího období s ohledem na dostupné finanční prostředky.

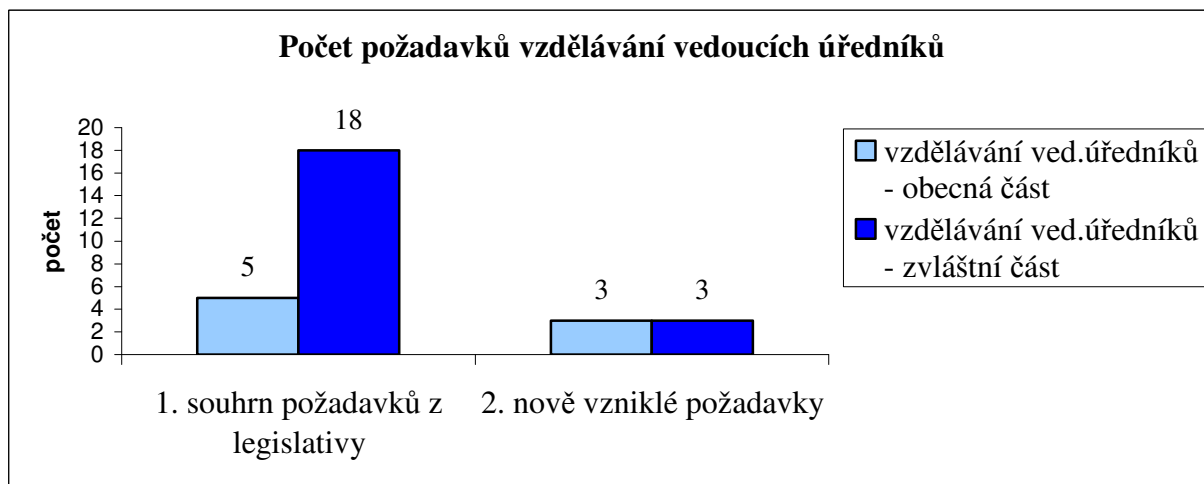
#### **4.1.2 Vzdělávání vedoucích úředníků a vedoucích úřadů**

Vzdělávání vedoucích úředníků Krajského úřadu Zlínského kraje je uskutečňováno ve třech úrovních. *První úroveň* tvoří vzdělávání vedoucích úředníků zahrnující obecnou a zvláštní část. Obecná část obsahuje znalosti a dovednosti z oblasti řízení úředníků a zvláštní část zahrnuje přehled o činnostech, které jsou stanoveny zvláštním prováděcím právním předpisem. Toto vzdělávání je realizováno prostřednictvím „E-vzdělávacího portálu Krajského úřadu Zlínského kraje“.

*Druhá úroveň* zahrnuje rozvoj manažerských dovedností, jehož cílem je vytvořit předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, které tito úředníci získali a uplatňovat je v praxi. Vedoucí zaměstnanci rozvíjí kompetence pro výkon manažerské profese, kterými jsou pracovní a sociální kompetence, rozvoj osobnostních předpokladů pro výkon manažerské funkce a ucelené znalosti o procesech manažerského řízení a rozhodování.

*Poslední třetí úroveň* vzdělávání vedoucích úředníků je nástupnictví, nebo-li Talent management. Plánování nástupnictví umožní KÚZK připravovat si v souladu se svými personálními a organizačními potřebami nástupce na vedoucí pozice.

Graf č. 4.2 Počet požadavků na vzdělávání vedoucích úředníků krajského úřadu v období 2009 - 2011



zdroj: Souhrn kvalifikačních požadavků KÚZK, 2011, vlastní zpracování

Počet požadavků vycházejících z platné legislativy, které souvisejí se vzděláváním vedoucích úředníků je v databázi zaznamenáno celkem 23, z toho 8 požadavků je na vzdělávání v oblasti obecné části a zbylých 15 ve zvláštní části. Požadavky, které plynou z nově vzniklých požadavků na vzdělávání v rámci vzdělávání vedoucích je pouze 6, které zahrnují 3 požadavky v oblasti obecné části a 3 ve zvláštní části.

#### 4.1.3 Zvláštní odborná způsobilost

Územní samosprávný celek zajišťuje správní činnosti, které jsou stanoveny prováděcím právním předpisem, prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost (dále jen ZOZ). ZOZ se ověřuje zkouškou a prokazuje osvědčením. Úředník je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost k výkonu správních činností do 18 měsíců od vzniku pracovního poměru k územnímu samosprávnému celku nebo ode dne, kdy začal vykonávat činnost, pro jejíž výkon je prokázání ZOZ předpokladem.

Zvláštní odborná způsobilost zahrnuje souhrn znalostí a dovedností, které jsou důležité pro výkon činností a obsahuje obecnou a zvláštní část. Zvláštní odbornou způsobilost předchází přípravný kurz. O účasti na tomto kurzu rozhoduje vedoucího daného odboru.

Tab.č. 4.1 Požadavky na výkon zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců v období 2009 - 2011

Oblast	Počet požadavků	Oblast	Počet požadavků
Obecná část	19	Silniční doprava	1
Finanční hospodaření	5	Památková péče	1
Řízení o dávkách	4	Vedení evidence obyvatel	1
Životní prostředí	4	Zdravotnictví	1
Ochrana zemědělské činnosti	3	Ochrana přírody	1
Přestupkové řízení	2	Sociálně-právní ochrana	1
Správa matrik	2	Správa živnostenského úřadu	1
Sociální služby	2	Příprava a realizace projektů	1

zdroj: Souhrn kvalifikačních požadavků KÚZK, 2011, vlastní zpracování

Z databáze požadavků na výkon zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců pociťuje potřebu vzdělávání nejvíce oblast obecná část zvláštní odborné způsobilosti, další vzdělávací potřebou je zdokonalovat se v oblasti finančního hospodaření, řízení o dávkách a v oblasti životního prostředí.

#### 4.1.4 Průběžné vzdělávání

Průběžné vzdělávání podle zákona zahrnuje prohlubující, aktualizací a specializační vzdělávání úředníků, včetně získávání a prohlubování jazykových znalostí. Průběžné vzdělávání se uskutečňuje formou kurzů a seminářů. Vedoucí odboru žádá na základě potřeb úřadu a na základě individuálního plánu vzdělávání úředníka o účasti na tomto vzdělávání. Úředník je povinen se kurzů a seminářů účastnit a je povinen předat na oddělení personálních věcí a vzdělávání doklad o absolvování.

Mezi průběžné vzdělávání se řadí **vzdělávání jazykové**. Je poskytováno zaměstnancům, kteří cizí jazyk pro výkon své správní činnosti potřebují. Přihlašování do jazykových kurzů probíhá 1x ročně. Vedoucí odboru a následně oddělení personálních věcí a vzdělávání musí schválit přihlášku jednotlivého zaměstnance. Jazyková výuka probíhá celoročně v rámci školního roku ve skupinách po 3 – 5 studentech, realizuje se na Krajském úřadě Zlínského kraje. Náklady, které jsou spojeny s jazykovou výukou jsou spolufinancovány zaměstnancem ve výši jedné třetiny. Zbytek je hrazen zaměstnavatelem.



Celkem požadavků na jazykové vzdělávání v sledovaném období je 14 a jedná se hlavně o anglický jazyk.

Součástí průběžného vzdělávání je **e-learningové vzdělávání**. Krajský úřad Zlínského kraje nabízí prostřednictvím svého portálu neomezený bezplatný přístup ke studijním materiálům. Tuto metodu vzdělávání mohou využívat zaměstnanci Zlínského kraje, zaměstnanci zřizovaných organizací Zlínského kraje a zaměstnanci obcí Zlínského kraje. Portál umožňuje studium e-learningových kurzů z oblasti zákonů, komunikačních dovedností, společenské etiky, EU, úpravy úředních písemností podle normy a také zaměstnanci v oblasti životního prostředí. V oblasti e-learningového vzdělávání je ze souhrnu požadavků ve sledovaném období evidováno celkem 88 požadavků.

Dalším vzděláváním na KÚZK je vzdělávání zaměstnanců v práci s **výpočetní technikou**. Kurzy tohoto vzdělávání napomáhají k lepšímu využívání možností výpočetní techniky. Cílem je proškolení všech zaměstnanců v základních i pokročilých uživatelských dovednostech. Jedná se o práci s MS Windows, MS Word, MS Excel, MS Outlook, MS PowerPoint. Vzdělávání v oblasti výpočetní techniky je prováděno interními i externími lektory. Požadavků v oblasti informatiky, které plynou ze zákona, je zaznamenáno celkem 6.

Patří sem také **školení vyplývající ze zákoníku práce** a jiných legislativních předpisů, mezi které patří nástupní školení BOZP, které povinně absolvují všichni nově přijatí zaměstnanci, zaměstnanci pracující na základě dohod o pracích, osoby vykonávající u zaměstnavatele odbornou praxi nebo stáž, dále sem patří vstupní instruktáž BOZP na pracovním místě a periodické školení BOZP pro zaměstnance, které povinně absolvují všichni zaměstnanci 1 x za 2 roky. Toto vzdělávání je povinné i pro vedoucí zaměstnance, kteří ho však vykonávají 1 x za 3 roky. Dále se sem zahrnuje školení řidičů a školení požárních linek.

Krajský úřad Zlínského kraje dále realizuje vzdělávání v práci s informačními systémy (GINIS, EKUS, PIS) a vzdělávání specifických skupin zaměstnanců. Toto vzdělávání plyne z analýzy vzdělávacích potřeb a potřeb rozvoje. Jedná se o specifické skupiny jako jsou interní lektori, mentori, finanční manažeři, informační manažeři, asistentky, zastupitelé, maminky na rodičovské dovolené prostřednictvím vzdělávacího projektu „Návrat bez obav“, vzdělávání sociálních pracovníků.

## 4.2 Analýza souhrnu kvalifikačních požadavků zaměstnanců krajského úřadu

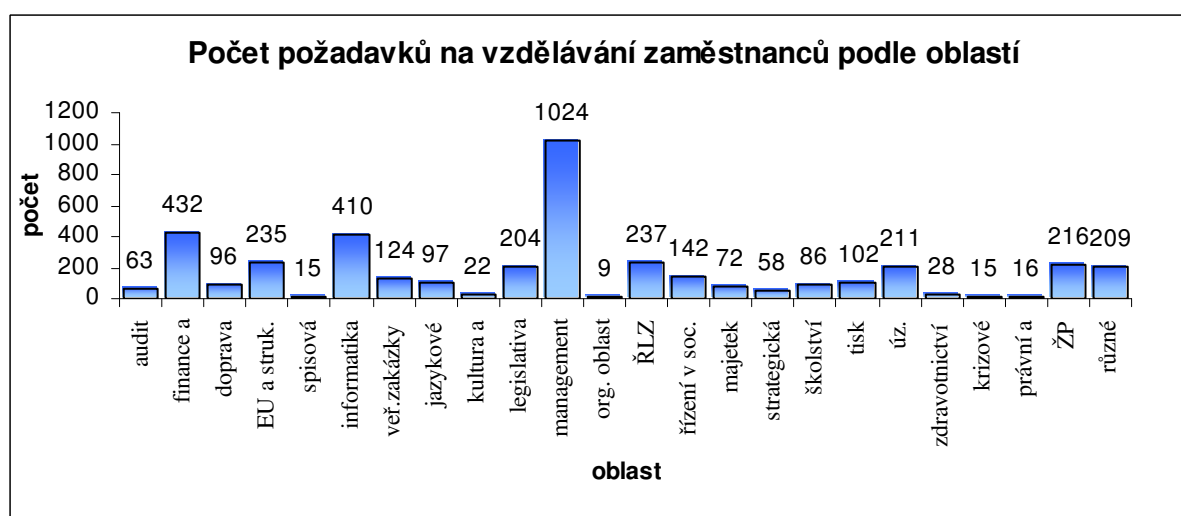
Analýza souhrnu kvalifikačních požadavků zaměstnanců krajského úřadu slouží pro efektivní zmapování vzdělávacích potřeb zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. Data k analýze vzdělávacích potřeb byla získána ze sestavy souhrnu kvalifikačních požadavků prostřednictvím aplikace personálně informačního systému Krajského úřadu Zlínského kraje.

Vzdělávací požadavky zaměstnanců plynou z:

- **pravidelného hodnocení zaměstnanců**, kdy hodnotitel navrhuje na základě vyhodnocení rozvojových cílů z minulého období a s přihlédnutím k individuálnímu plánu vzdělávání
- **kvalifikačních požadavků na pracovní místo**, jedná se o odborně profesní požadavky na pracovní místo
- **individuálních plánů vzdělávání**<sup>35</sup>

V následujícím grafu je zobrazen souhrn kvalifikačních požadavků v období 2009 – 2011, které jsou sloučeny do 24 oblastí. Tyto oblasti jsou podrobněji znázorněny v příloze č. 2 Číselník skupinových osvědčení.

Graf. č. 4.3 Počet požadavků na vzdělávání zaměstnanců podle oblastí v období 2009 - 2011



zdroj: Souhrn kvalifikačních požadavků KÚZK, 2011, vlastní zpracování

<sup>35</sup> Souhrn kvalifikačních požadavků Krajského úřadu Zlínského kraje, 2011

Z uvedeného grafu vyplývá, že ze souhrnu kvalifikačních požadavků je nejvyšší počet požadavků v oblasti management, jedná se o 1 024 požadavků. Naopak nejnižší počet požadavků je v oblasti organizace. Tato oblast zahrnuje především organizaci v rámci voleb.

Vyčíslené požadavky slouží pro sestavení **analýzy vzdělávacích potřeb**, která je potřebná pro návrh vzdělávacího programu v rámci projektu Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje. Analýza vzdělávacích potřeb je složena ze tří oblastí kurzů – odborný kurz pro zaměstnance, skill softs a rozvoj manažerů. Podrobně je analýza znázorněna v příloze č. 3.

Z analýzy vzdělávacích potřeb má nejvyšší počet požadavků oblast odborných kurzů pro zaměstnance, jedná se celkem o 1 152 požadavků. V této oblasti požadují zaměstnanci vzdělávací kurzy nejvíce v oboru účetnictví. V oblasti soft skills zaměstnanci požadují celkem 607 požadavků na vzdělávání a nejvíce se chtějí zaměřit na kurz stressmanagement, který obsahuje vzdělávání v konfliktních situacích. Poslední oblastí vzdělávání je rozvoj manažerů, kde zaměstnanci – manažeři požadují celkem 143 požadavků, nejvíce poptávají vzdělávací aktivity v kurzu vedení hodnotícího pohovoru.

#### **4.3 Návrh vzdělávacího programu pro krajský úřad**

Návrh vzdělávacího programu pro vybrané zaměstnance krajského úřadu je sestaven na období 2012 – 2014 a vychází z předešlé analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje a shodují se se systémem vzdělávání úředníků územních samosprávných celků dle zákona č. 312/2002 Sb. Vzdělávací aktivity programu jsou rozděleny na tři hlavní oblasti:

- A. oblast specifických znalostí – tvrdé dovednosti (hard skills) pro zaměstnance KÚZK**
- B. oblast měkkých dovedností – soft skills pro zaměstnance KÚZK**
- C. oblast rozvojových programů pro vedoucí zaměstnance – manažery**

Vzdělávací program je součástí projektu Systematické vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a představitelů samosprávy Zlínského kraje a samospráv obcí Zlínského kraje.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt je zaměřen na posilování institucionální

kapacity a efektivnosti výkonu Krajského úřadu Zlínského kraje. Cílem je zvýšení úrovně znalostí a dovedností zaměstnanců, vedoucích zaměstnanců a manažerů KÚZK, sestavení a rozvoj interního lektorského týmu na krajském úřadě a zavedení soustavného hodnocení efektivnosti realizovaných vzdělávacích akcí.

Cílovou skupinu vzdělávacího programu tvoří zaměstnanci Krajského úřadu Zlínského kraje. Celkem se vzdělávacího programu zúčastní 1 664 účastníků, z toho 1 020 absolventů odborných kurzů, 522 absolventů kurzu soft skills a 122 absolventů kurzu manažerského rozvoje. Z hlediska cílových skupin projekt reaguje na potřeby zaměstnanců, vedoucích zaměstnanců a manažerů na KÚZK. Celková částka projektu je 6 878 430 Kč a doba realizace projektu je od 1. listopadu 2011 do 31. října 2014.

#### 4.3.1 Oblast specifických znalostí

Oblast specifických znalostí zahrnuje tzv. tvrdé dovednosti neboli hard skills pro zaměstnance Krajského úřadu Zlínského kraje. Obsahem jsou vzdělávací kurzy, které jsou zaměřené na rozvoj odborných znalostí a dovedností. Na základě analýzy kvalifikačních požadavků zaměstnanců krajského úřadu byly zjištěny aktuální vzdělávací potřeby zaměstnanců, které se týkají ekonomických a správních činností s cílem systematického a udržitelného vzdělávání. Jedná se o dvoudenní a jednodenní kurzy, které jsou postaveny na aktivním přístupu k účastníkům a týmové práci.

Tab. č. 4.2 Vzdělávací kurzy v oblasti specifických znalostí

Okruh ekonomických kurzů	Okruh správních kurzů	
Účetnictví	Veřejnosprávní kontrola	Příprava projektů
Rozpočet	Veřejná podpora	Veřejné zakázky
Daně	Majetek	Správní řád
Finanční plánování a řízení	GIS	Přestupky
Finanční kontrola	Odměňování ve veř.správě	Projektové řízení
	Změny v prac. problematice	Katastr nemovitostí
	Správní řád ve stavebnictví	Správní řád v živ.prostředí
	Stavební zákon	

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle jednotlivých kurzů, celkový počet účastníků a rozsah kurzů jsou popsány v příloze č. 3.

#### Návrh vzdělávacího programu v oblasti hard skills

Název aktivity	2012												2013											
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Veř. kontrola																								
Účetnictví																								
Rozpočet																								
Daně																								
Fin. plánování																								
Fin. kontrola																								
Veř. podpora																								
Majetek																								
Příp. projektů																								
GIS																								
Veř. zakázky																								
Správní řád																								
Přestupky																								
Projekt.řízení																								
Právní probl.																								
Odměňování																								
Katastr nemov.																								
Sp. ř. ve staveb.																								
Stavební zákon																								
Sp. ř. ŽP																								

Celkový počet účastníků vzdělávacího kurzu v oblasti specifických znalostí je evidováno celkem 1 020 zaměstnanců a kurzy budou uskutečňovány v celkovém rozsahu 41 dní. Celkové náklady na tyto vzdělávací kurzy jsou 1 230 tis. Kč. Jeden školící den vzdělávacího kurzu stojí 30 000 Kč. Z toho vyplývá, že náklady na jednoho účastníka kurzu specifických znalostí činí 1 206 Kč.

#### 4.3.2 Oblast měkkých dovedností

Obsahem oblasti jsou vzdělávací programy, které jsou zaměřené na rozvoj dovedností. Na základě analýzy kvalifikačních požadavků zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje byly zjištěny aktuální vzdělávací potřeby zaměstnanců tzv. soft skills, které se týkají z větší části komunikačních dovedností, managementu a celkového osobnostního rozvoje

zaměstnance. Jedná se o jednodenní a dvoudenní kurzy a programy, které budou postaveny na aktivním přístupu k účastníkům a týmové práci.

Tab. č. 4.3 Vzdělávací kurzy v oblasti osobnostního rozvoje

Kurzy osobnostního rozvoje	
Komunikační dovednosti	Timemanagement
Stressmanagement	Týmová práce
Asertivita v praxi	Prezentační dovednosti
Komunikace v konfliktních situacích	Písemná komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle jednotlivých kurzů, celkový počet účastníků a rozsah kurzů jsou popsány v příloze č. 3.

#### Návrh vzdělávacího programu v oblasti soft skills

Název aktivity	2012								2013												2014						
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Kom.doved.	■	■			■	■	■																				
Stressmag.					■	■						■	■	■			■	■						■	■	■	
Asertivita							■			■																	
Komunikace											■	■	■														
Timemang.																	■	■									
Tým.práce																			■			■					
Prez.doved.																							■	■			
Pís.komu.					■	■				■	■						■	■									

Zaměstnanci krajského úřadu se chtějí čím dál více vzdělávat v odborných kurzech, zejména v oblasti psychologie, zvládání stresových a jiných krizových situací a komunikačních dovedností, a proto Krajský úřad Zlínského kraje klade velký důraz na zvyšování těchto vzdělávacích akcí. Celkový počet účastníků vzdělávacího kurzu v oblasti měkkých dovedností je evidováno celkem 522 zaměstnanců a kurzy budou uskutečňovány v celkovém rozsahu 61 dní. Celkové náklady na tyto vzdělávací kurzy jsou 1 830 tis. Kč. Jeden školící den vzdělávacího kurzu stojí 30 000 Kč. Z toho vyplývá, že náklady na jednoho účastníka kurzu osobnostního rozvoje činí 3 505 Kč.

Vzdělávání zaměstnanců v oblasti hard skills a soft skills probíhá pomocí interních lektorů. Oddělení personálních věcí a vzdělávání si vede aktuální seznam interních lektorů pro daná témata a při jejich výběru vychází z návrhu samotného zaměstnance, příslušného vedoucího nebo Odboru řízení lidských zdrojů.

### 4.3.3 Oblast rozvoje manažerů KÚZK

Obsahem této oblasti jsou rozvojové manažerské programy, které jsou zaměřené na rozvoj manažerských kompetencí. Cílem je vytvořit předpoklady pro výkon manažerských funkcí, rozvíjet získané znalosti a dovednosti a efektivně je uplatňovat v praxi.

Tab. č. 4.4 Vzdelávací kurzy v oblasti rozvoje manažerů

Manažerské rozvojové kurzy	
Manažerské kompetence	Strategické plánování a řízení
Vedení hodnotícího pohovoru	Moderní metody řízení

Zdroj: vlastní zpracování

Cíle jednotlivých kurzů, celkový počet účastníků a rozsah kurzů jsou popsány v příloze č. 3.

#### Návrh vzdělávacího programu rozvoje manažerů

Název aktivity	2013												2014						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7
Manaž.kom.																			
Ved.hod.poh.																			
Str.plán.a říz.																			
Mod.metody																			

Celkový počet účastníků vzdělávacího kurzu v oblasti rozvoje manažerů je evidováno celkem 122 zaměstnanců a kurzy budou uskutečňovány v celkovém rozsahu 15 dní. Celkové náklady na tyto vzdělávací kurzy jsou 450 tis. Kč. Jeden školící den vzdělávacího kurzu stojí 30 000 Kč. Z toho vyplývá, že náklady na jednoho účastníka kurzu rozvoje manažerů činí 3 688 Kč.

Při sestavování vzdělávacích aktivit v rámci vzdělávacího programu do jednotlivých měsíců v roce se vycházelo z rovnoměrného rozložení - principu kontinuity, z určité logiky a z odborné konzultace s pracovníci oddělení personálních věcí a vzdělávání daného úřadu.

Vzdělávací aktivity jsou zajištěny vlastními silami pomocí interních lektorů a také dodavatelsky na základě výběrového řízení ve spolupráci se specialistou personálního rozvoje, administrativním pracovníkem personálního rozvoje a koordinátor vzdělávacích aktivit. Jednotlivé vzdělávací aktivity budou probíhat v prostorách krajského úřadu nebo ve školících střediscích v blízkém okolí.



## 5 Zhodnocení systému vzdělávání na krajském úřadě

Z předešlých analýz dokumentů a dostupných informací byly získány podklady pro zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje podle vybraných kritérií:

- SWOT analýza
- Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců
- Zhodnocení personální stránky
- Náklady na vzdělávání zaměstnanců

### 5.1 Zhodnocení vzdělávání zaměstnanců podle SWOT analýzy

Na základě analýzy z dostupných interních materiálů, informací a údajů, které byly získány z konzultace se zaměstnancem oddělení personálních věcí a vzdělávání krajského úřadu, je systém vzdělávání hodnocen pomocí metody SWOT analýzy. V této metodě je poukazováno na silné a slabé stránky a jsou navrhovány případné příležitosti a hrozby.

Tab. č. 5.1 SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dostatek kvalifikované pracovní síly</li><li>• Dodržování právní legislativy</li><li>• Stabilní systém vzdělávání úředníků</li><li>• Vytvořená Koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců KÚZK</li><li>• Interní lektori</li><li>• Vzdělávání metodou e-learningu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaměstnanci sami nepřicházejí s nápadem se vzdělávat</li><li>• Finanční omezení na vzdělávání</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>• Legislativní úprava zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících</li><li>• Větší podpora osobního rozvoje</li><li>• Široká nabídka vzdělávacích programů</li><li>• Možnost získat finanční zdroje z EU</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Neochota zaměstnanců se dále vzdělávat</li><li>• Růst cen vzdělávacích aktivit</li><li>• Nedostatek kvalitních lektorů</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Za **silnou stránku** vzdělávání zaměstnanců na Krajském úřadě Zlínského kraje je považována ochota zaměstnanců se vzdělávat, a tak rozvíjet své znalosti a schopnosti. Velkou váhu má určitě i dodržování zákona o úřednících a také dodržování stanovené doby pro jednotlivé druhy vzdělávání. Vzdělávání na Krajském úřadě Zlínského kraje se jeví jako velmi dobře nastavený systém vzdělávání hlavně proto, že má, na rozdíl od většiny úřadů a institucí, vypracovanou svoji Konceptci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, podle které vychází a podle které se řídí. Předností jsou interní lektoři, kteří vzdělávají zaměstnance úřadu, a tím šetří finanční zdroje. Silnou stránkou je vzdělávání pomocí metody e-learningu, pomocí níž dochází k finanční i časové úspoře. Krajský úřad Zlínského kraje v oblasti vzdělávání směřuje k „učící se organizaci“. Podstatou této teorie je aktivní zaměstnanec, kdy tato aktivita vychází hlavně ze samotného zaměstnance, školení a vzdělávání je již důsledkem jeho schopnosti učit se. Dalším způsobem učení je přímo z konkrétních zkušeností od kolegů, od jiných úřadů, firem a samostudiem. Vše vede k jedinému cíli a to dělat vše lépe než konkurence. Přínosem pro vzdělávání zaměstnanců na Krajském úřadě Zlínského kraje je využití projektů v oblasti vzdělávání, které jsou spolufinancovány z Evropské unie prostřednictvím Evropského sociálního fondu.

**Slabou stránkou** je pouze skutečnost, že zaměstnanci sami nepřijdou s nápadem, jak se dále vzdělávat. Vzdělávají se v navržených vzdělávacích aktivitách, ze kterých si vybírají, co jim nejlépe vyhovuje, ale s vlastním nápadem bohužel nepřijdou. Vzdělávání, stejně jako jiná správní činnost, potřebuje finanční zdroje. Finance na vzdělávání by neměly být snižovány, ale naopak by na vzdělávání mělo jít daleko více peněz.

Do **příležitostí** jsou řazeny pozitivní změny v rámci novelizace zákona o úřednících a také nabídka vzdělávacích programů, která je v dnešní době velmi rozšířena. Další možností jak rozvíjet vzdělávání zaměstnanců je prostřednictvím finanční podpory z Evropské unie. Krajský úřad Zlínského kraje využívá mnoho projektů, nicméně existuje celá řada dalších, kterými může zvyšovat úroveň vzdělávání svých zaměstnanců a jejich profesní rozvoj.

Mezi **hrozby** patří především neochota samotných zaměstnanců se vzdělávat a více rozvíjet své dovednosti. Určité ohrožení můžeme vnímat také v případě vyšších cen za vzdělávací kurzy u vzdělávacích institucí a ve snížené kvalitě samotných lektorů.

## **5.2 Zhodnocení vzdělávání podle analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců**

Podle analýzy vzdělávacích potřeb plyne, že zaměstnanci úřadu jsou zapojeni do nejrůznějších vzdělávacích aktivit, které se na Krajském úřadě Zlínského kraje uskutečňují. Ze sestavy souhrnu kvalifikačních požadavků zaměstnanců na pracovní místa vyplývá, že každý zaměstnanec se průměrně účastní 9 kurzů plynoucích z legislativy a z individuálních plánů zaměstnance.

Při vstupním vzdělávání a při prokázání zvláštní odborné způsobilosti získává účastník kurzu dostatek teoretických vědomostí, což je určitě správné, ale chybí praktické využití těchto poznatků.

Z analýzy vzdělávacích potřeb je zřejmé, že nejvíce požadavků je na průběžné vzdělávání. Toto vzdělávání zaujímá velké množství vzdělávacích aktivit, protože je povinné pro všechny bez ohledu na pracovní postavení. Je zde zahrnuto vzdělávání v oblasti legislativy, v níž je zaznamenáno velký počet požadavků na tuto oblast, především z důvodu neustálých a častých změn. Další oblastí průběžného vzdělávání s velkým počtem vzdělávacích požadavků je oblast managementu, ve které se chtějí zaměstnanci nejvíce vzdělávat v kurzu komunikační dovednosti, prezentační dovednosti a také v asertivitě a sebeprosazování.

Co se týká jazykového vzdělávání je nutné zvýšit možnosti vzdělanosti a rozvoje v této oblasti, protože jazyk je v dnešní době velmi důležitý. Dále je důležité, aby měli zaměstnanci sami možnost vybrat si vzdělávací akci a sami také navrhnout svou účast svému nadřízenému, protože každému vyhovuje jiná metoda a forma vzdělávání.

## **5.3 Zhodnocení personální stránky v období 2007 – 2011**

Oddělení personálních věcí a vzdělávání Krajského úřadu Zlínského kraje má v kompetenci veškeré záležitosti týkající se vzdělávání zaměstnanců. Toto oddělení zaměstnává celkem 16 zaměstnanců. Zabezpečuje personální činnosti hlavně na základě vytvořené koncepce vzdělávání a rozvoje zaměstnanců krajského úřadu, dále zpracovává plány vzdělávání a zabezpečuje profesní přípravu odborných zaměstnanců, zabezpečuje školení a vzdělávací kurzy ke zvýšení kvalifikace zaměstnanců úřadu. Dále je zodpovědné také za vedení dokumentace v oblasti vzdělávání. Údaje se zadávají do personálního informačního systému krajského úřadu. Tento informační systém je důležitým nástrojem

k zaznamenávání vzdělávacích akcí a usnadňuje práci při zpracování statistik a výročních zpráv Krajského úřadu Zlínského kraje.

Podle personální analýzy ve sledovaném období 2007 – 2011 dochází do roku 2010 k nárůstu počtu zaměstnanců. V roce 2011 došlo k výraznému poklesu o 51 zaměstnanců oproti předešlému roku. Tato změna je způsoben především všeobecným trendem snižování zaměstnanců ve veřejné správě.

#### **5.4 Náklady na vzdělávání zaměstnanců v období 2007 - 2011**

Vzdělávání zaměstnanců na Krajském úřadě Zlínského kraje lze hodnotit prostřednictvím finančních prostředků, které jsou vynaloženy na zajištění vzdělávacích kurzů. Vydané finanční prostředky na vzdělávání zahrnují přímé výdaje – cena vzdělávání, odměna lektora, nepřímé výdaje – cestovné, stravování, ubytování a další výdaje jako mzdové výdaje zaměstnanců. Vzdělávání na KÚZK je hrazeno z krajské rozpočtu – z rozpočtu odboru Kanceláře ředitele.

V následující tabulce 5.1 jsou uvedeny celkové náklady na vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v letech 2007 – 2011 a náklady na vzdělávání na jednoho zaměstnance krajského úřadu.

*Tab. 5. 2 Náklady na vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu v letech 2007 – 2011*

<b>Rok</b>	<b>Celkové náklady v Kč</b>	<b>Počet zaměstnanců</b>	<b>Náklady na 1 zaměstnance v Kč</b>
<b>2007</b>	3 500 000	425	8 235
<b>2008</b>	3 610 000	454	7 952
<b>2009</b>	3 326 000	461	7 215
<b>2010</b>	4 000 000	474	8 439
<b>2011</b>	3 000 000	423	7 092

*Zdroj: Rozpočet KÚZK, 2007 – 2011, vlastní zpracování*

Z tabulky plyne, že náklady na vzdělávání na 1 zaměstnance do roku 2009 měly klesající tendenci. V roce 2010 došlo ke zvratu, kdy se zvýšily o 1 224 Kč a následně v roce 2011 se opět snížily na částku 7 092 Kč.

## 6 Závěr

Vzdělávání je vnímáno jako důležitá personální činnost, bez které by úřad nemohl plně fungovat. Jedná se o účinný nástroj pro zvyšování účinnosti a kvality územního samosprávného celku. Vzdelávání a rozvoj pracovních schopností se stává celoživotním procesem

Diplomová práce se zabývala vzděláváním zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje a byla zaměřena především na analýzu personální struktury a nákladů na vzdělávání v období 2007 – 2011 a na analýzu vybraných vzdělávacích potřeb plynoucích z legislativy a z individuálních plánů zaměstnanců.

Krajský úřad Zlínského kraje se staví ke vzdělávání svých zaměstnanců velmi pozitivně a nabízí celou řadu vzdělávacích aktivit, a to i z důvodu, že vidí zpětnou vazbu od zaměstnanců, kteří mají velký zájem se vzdělávat a rozšiřovat své schopnosti a dovednosti.

Cíl diplomové práce „zhodnocení systému vzdělávání zaměstnanců na Krajském úřadě Zlínského kraje“ byl naplněn společně se stanovenými hypotézami.

První hypotéza „Vzdělávací potřeby zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje vycházejí převážně z platné legislativy“ byla potvrzena. V rámci vzdělávání na krajském úřadě se zaměstnanci účastní vzdělávání, které plyne z legislativy, právních předpisů a norem. Krajský úřad Zlínského kraje dále vytváří etický kodex a vnitřní směrnice, kterými se řídí a ze kterých při vzdělávání vychází.

Druhá hypotéza „Zdroje EU jsou přínosem pro oblast vzdělávání Krajského úřadu Zlínského kraje“ byla také potvrzena. Tím, že krajský úřad využívá dostatek projektů a podpory ze strany EU prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, zvyšuje kvalitu, účelnost a účinnost vzdělávacích aktivit pro své zaměstnance.

Při zhodnocení systému vzdělávání podle SWOT analýzy a analýzy vzdělávacích potřeb byly zjištěny nedostatky systému vzdělávání. Jedná se především o finanční prostředky na vzdělávání, které se ve sledovaném období snižují. Druhým nedostatkem je, že zaměstnanci sami nepřijdou s nápadem, jak se dále vzdělávat. Vzdělávají se v navržených vzdělávacích aktivitách, ze kterých si vybírají, co jim nejlépe vyhovuje, ale s vlastním

nápadem bohužel nepřijdou. Posledním zjištěným nedostatkem je jazykové vzdělávání, kterého by se mělo účastnit daleko více zaměstnanců, protože cizí jazyk je v dnešní době a na úřadech velmi důležitý. Krajský úřad by se mohl zaměřit na nabídku i jiných cizojazyčných kurzů než pouze na anglický jazyk.

I přes tyto nedostatky lze systém vzdělávání na Krajském úřadě Zlínského kraje považovat za efektivní, protože je v souladu se zákonem a rozvíjí schopnosti a znalosti zaměstnanců. Vzdělávání je vnímáno jako nezbytná činnost ve výkonu veřejné správy a je klíčem k životnímu úspěchu každého z nás.

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 str. ISBN 80-247-0469-2.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: Strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monice a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1996. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.

BLÁHA, Jiří., MATEICIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Computer press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo – obecná část*. 7. vyd. Praha: C.H.Beck, 2009. 838 s. ISBN 978-80-7400-049-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd. Praha: Grada, 2011. 288 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEŠTINSKÁ, Vlasta a kol. *Abeceda personalisty*. 3. vyd. Anag., 2009. 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

LEŠTINSKÁ, Vlasta. *Systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců statutárního města Olomouc*. Sborník z VI. Konference Olomouc, 2004. ISBN 80-244-0923-2.

LEŠTINSKÁ, Vlasta a Olga VIDLÁKOVÁ. *Personalistika ve veřejné správě. Manuál pro personalisty územních samosprávných celků*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 177 s, ISBN 80-210-3984-1.

MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human Resource Management*. 20.vyd. Thomson Learning, 2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

Národní vzdělávací fond, *Systémy rozvoje lidských zdrojů ve veřejné správě*, 2010. CZ 9703-01-01-03-02-026.

POSTRÁNECKÝ, Josef. *Reforma veřejné správy v České republice*. In *Reforma veřejné správy v teorii a praxi: Sborník z mezinárodní konference*. 1.vyd. Plzeň: Nakladatelství Aleš Čeněk, 2003. ISBN 80-86473-71-6.

VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, 2. vyd. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC. *Management veřejné správy, teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

#### **Internetové zdroje:**

MENŠÍK, František. *Newsletter Efektivní správa*, 2007. Dostupné z: [http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/moderniz/dokumenty/efektivnisprava\\_3407.pdf](http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sprava/moderniz/dokumenty/efektivnisprava_3407.pdf)

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. MV ČR: *Vzdělávání ve veřejné správě a akreditace vzdělávacích institucí*. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/vzdelavani-ve-verejne-sprave-a-akreditace-vzdelavacich-instituci-676573.aspx?q=Y2hudW09Mw%3D%3D>

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. MV ČR: *Personalistika ve veřejné správě*. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>



VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Usnesení vlády České republiky ze dne 23. srpna 2000 č. 814 k návrhu systému přípravy pracovníků ve veřejné správě.* [cit. 23. 11. 2011]. Dostupné z: <http://racek.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/4B49C71983F48C3EC12571B600709E09>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Usnesení vlády České republiky ze dne 18. dubna 2001 č. 349 k Systému vzdělávání pracovníků ve veřejné správě a o veřejné správě.* [cit. 23. 11. 2011]. Dostupné z: <http://racek.vlada.cz/usneseni/usnweb.nsf/0/D0A4A0E39DD61450C12571B6006FAC2A>

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Usnesení vlády České republiky ze dne 13. srpna 2007 č. 881 ke koncepci vzdělávání zaměstnanců ve veřejné správě.* [cit. 19. 3. 2012]. Dostupné z: [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/web/cs?Open&2007&08-13](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open&2007&08-13)

VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Usnesení vlády České republiky ze dne 30. listopadu 2005 č. 1542 o Pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech.* [cit. 29. 2. 2012]. Dostupné z: [http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni\\_webtest.nsf/web/cs?Open&2005&11-30](http://kormoran.vlada.cz/usneseni/usneseni_webtest.nsf/web/cs?Open&2005&11-30)

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE. *Výroční zprávy z roku 2007 – 2011.* Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/docDetail.aspx?nid=3581&docid=30824&doctype=ART&did=3588>

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE. *Rozpočty z roku 2008 – 2012.* Dostupné z: <http://www.kr-zlinsky.cz/lstDoc.aspx?nid=6201>

### **Legislativa:**

Zákon č. 108 ze dne 14. března 2006 o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2006, částka 37, s. 1257–1289. Dostupný také z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108\\_2006\\_Sb.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf)

Zákon č. 312 ze dne 13. června 2002 o úřednicích územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2002, částka 114, s. 6598–6612. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb114-02.pdf>

Zákon č. 129 ze dne 12. dubna 2000 o krajích (krajské zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38, s. 1765 – 1782. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2000/sb038-00.pdf>

Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2006/sb084-06.pdf>

Vyhláška č. 511 ze dne 28. listopadu 2002 o uznání rovnocennosti vzdělání úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 177, s. 10082-10093. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb177-02.pdf>

Vyhláška č. 512 ze dne 28. listopadu 2002 o zvláštní odborné způsobilosti úředníků územních samosprávných celků. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 177, s. 10094-10105. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2002/sb177-02.pdf>

### **Interní materiály**

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE. *Koncepce vzdělávání a rozvoj zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje*. 2010.

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE. *Metodika č.4. Tvorba individuálních plánů vzdělávání*. 2011.

KRAJSKÝ ÚŘAD ZLÍNSKÉHO KRAJE. *Metodika č. 5. Vzdělávací proces*. 2011.

## Seznam zkratk

KÚZK	Krajský úřad Zlínského kraje
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
ČR	Česká republika
EIPA	Evropský institut pro veřejnou správu
ÚSC	Územně samosprávný celek
PIS	Personálně informační systém
GINIS	informační systém
GIS	Geografický informační systém
OP LZZ	Operační systém lidské zdroje a zaměstnanost
EU	Evropská unie
ZOZ	Zvláštní odborná způsobilost
SWOT	Strenghts – silná stránka; Weakness – slabá stránka, Opportunities – příležitosti; Threats - hrozby

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek č. 2.1	Rozdělení zaměstnanců územních samosprávných celků
Obrázek č. 2.2	Systematický vzdělávací cyklus
Tabulka č. 2.1	Plán vzdělávání zaměstnanců
Tabulka č. 2.2	Vybrané metody vzdělávání ve veřejné správě
Tabulka č. 3.1	Rozdělení odborů Krajského úřadu Zlínského kraje
Tabulka č. 3.2	Dosažené vzdělání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v letech 2007 – 2011
Tabulka č. 3.3	Přehled projektů krajského úřadu pro oblast vzdělávání v období 2007 - 2011
Tabulka č. 4.1	Požadavky na výkon zvláštní odborné způsobilosti zaměstnanců
Tabulka č. 4.2	Vzdělávací kurzy v oblasti specifických znalostí
Tabulka č. 4.3	Vzdělávací kurzy v oblasti osobnostního rozvoje
Tabulka č. 4.4	Vzdělávací kurzy v oblasti rozvoje manažerů
Tabulka č. 5.1	SWOT analýza vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu
Tabulka č. 5.2	Náklady na vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu v letech 2007 - 2011
Graf č. 3.1	Počet zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v letech 2007 - 2011
Graf č. 3.2	Počet zaměstnanců krajského úřadu v jednotlivých odborech v letech 2007 - 2011
Graf č. 3.3	Personální obsazení zaměstnanců podle pohlaví v letech 2007 - 2011
Graf č. 3.4	Výdaje na vzdělávání zaměstnanců Krajského úřadu Zlínského kraje v období 2007 - 2011
Graf č. 4.1	Počet požadavků na vstupní vzdělávání zaměstnanců krajského úřadu
Graf č. 4.2	Počet požadavků na vzdělávání vedoucích úředníků krajského úřadu
Graf č. 4.3	Počet požadavků na vzdělávání zaměstnanců podle oblastí

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

1. Organizační struktura Krajského úřadu Zlínského kraje
2. Číselník skupinových osvědčení
3. Analýza vzdělávacích potřeb zaměstnanců
4. Přehled jednotlivých kurzů v oblasti specifických znalostí, měkkých dovedností a rozvoje manažerů

